

**USULAN  
PENELITIAN LANJUT**



**TIM PENGUSUL**

**Ketua : Drs. Suropto, M.Pd**  
**Anggota: Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc**  
**Dra. Sri Sumiyati, M.M**  
**Drs. Untung Laksana Budi, M.M**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
2014**

**USUL PENELITIAN KEILMUAN  
LANJUT**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN UPBJJ DAN  
MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DALAM PELAYANAN AKADEMIK PADA PEMBELAJARAN JARAK  
JAUH DI UPBJJ UNIVERSITAS TERBUKA**

*diusulkan oleh*

Drs. Suropto, M.Pd  
Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc  
Dra. Sri Sumiyati, M.M  
Drs. Untung Laksana Budi, M.M

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS TERBUKA  
2014**

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**Usulan Proposal Penelitian lembaga Penelitian-UT**

1.	a. Judul Penelitian	: Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan UPBJJ dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan dalam Pelayanan Akademik Pada Pembelajaran Jarak Jauh di UPBJJ Universitas Terbuka
	b. Bidang Penelitian*)	: Pendidikan
	c. Klasifikasi Penelitian**)	: Penelitian Lanjut
	d. Bidang Ilmu***)	: Manajemen Pendidikan
2.	Peneliti	
	a. Nama lengkap dan gelar	: Drs. Suripto, M.Pd
	b. NIP	: 95307051979031004
	c. Golongan Kepangkatan	: Penata /IVa
	d. Jabatan Akademik Fakultas dan Unit Kerja	: Dosen
	e. Fakultas/Program Studi	: FKIP-UT/PEKO
3.	Anggota Peneliti	
	a. Jumlah Anggota	: 3(tiga) orang
	b. Nama Anggota dan Unit Kerja	: 1. Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc 2. Dra. Sri Sumiyati, M.M 3. Drs. Untung Laksana Budi, M.M
	c. Program Studi	: PEKO dan Pendidikan Dasar
4	a. Periode Penelitian	: Maret – Agustus 2014
	b. Lama Penelitian	: 6 bulan
5.	Biaya Penelitian	: Rp. 29,145.000 ( <i>Dua puluh sembilan juta seratus empat puluh lima ribu rupiah</i> )
6.	Sumber Biaya	Universitas Terbuka
7.	Pemanfaatan Hasil Penelitian	
	a. Seminar (nasional/regional)	
	b. Jurnal (UT, nas, inter)	

Pondok Cabe, Januari 2014

Mengetahui  
Dekan FKIP

Peneliti,

Udan Kusmawan, M.A., Ph.D  
NIP. 196904051994031002

Drs. Suripto, M.Pd  
NIP. 196012131987031003

Menyetujui  
Ketua LPPM

Menyetujui  
Kepala Pusat Keilmuan

Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed., Ph.D  
NIP. 19610212 198603 2 001

Dr. Herman, M.A  
NIP. 19560525 198603 1 004

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sistem pendidikan terbuka dan jarak jauh (PTJJ) merupakan sistem yang menggabungkan konsep pendidikan terbuka dengan metode pendidikan secara jarak jauh. Konsep pendidikan terbuka (*open education* atau *open learning*) pada dasarnya merupakan suatu tujuan atau cita-cita kebijakan mengenai sistem pendidikan. Konsep ini menekankan pentingnya keluwesan sistem, terutama dalam meniadakan kendala tempat, waktu, dan aspek yang disebabkan oleh karakteristik mahasiswa seperti misalnya keadaan ekonomi (Bates, 1995). Sedangkan pendidikan jarak jauh (PJJ) (*distance education* atau *distance learning*) lebih merupakan suatu metode yang dapat digunakan untuk mencapai sistem pendidikan yang terbuka. Dengan kata lain, sistem pendidikan terbuka atau *open learning* adalah suatu keadaan dimana setiap individu dapat belajar tanpa restriksi apapun (Bates, 1995). Keadaan ini merupakan sesuatu yang ideal, yang dalam prakteknya tidak selalu dapat dilaksanakan. Salah satu metode pendidikan yang sejauh ini dianggap lebih mampu dari sistem pendidikan tatap muka (konvensional) dalam mencapai keadaan ideal itu adalah metode PJJ atau *distance education*.

PTJJ di Indonesia dikembangkan dengan nama Universitas Terbuka pada tahun 1984, terutama ditujukan untuk meningkatkan akses terhadap pendidikan yang berkualitas bagi sebanyak mungkin penduduknya. Pada awal pembukaannya UT ditujukan untuk menampung lulusan sekolah menengah yang berjumlah banyak yang tak mungkin tertampung oleh perguruan tinggi negeri maupun swasta yang ada. Kemudian UT juga mengakomodasi kebutuhan pendidikan tambahan bagi guru SD untuk tingkatan Diploma Dua. Setelah sejumlah besar guru SD berhasil lulus, UT kemudian menawarkan program S1 Pendidikan Guru SD (PGSD). Hingga sekarang sebagian besar mahasiswa UT adalah mahasiswa PGSD tersebut. Mereka diuntungkan dengan sistem PTJJ yang menggunakan

belajar mandiri sehingga mereka dapat meneruskan pendidikan sambil masih tetap dapat terus mengajar (Setijadi, 2007). Disamping pendidikan untuk Guru, UT juga membuka program studi non keguruan. Saat ini UT memiliki lima Fakultas Strata Satu dan Pasca Sarjana dengan 32 program Studi dan 9 Program Sertifikat (<http://www.ut.ac.id>). Pengelolaan layanan pendidikan didukung oleh lembaga penunjang dan infrastruktur yang memadai. Besarnya tugas yang diemban UT dalam pelaksanaannya harus ditunjang dengan *resources* yang memadai, baik *material resources*, *financial* dan *human resources*.

*Human resources* terbukti lebih berpengaruh terhadap kualitas pendidikan dari pada *material resources*. Komponen-komponen *human resources* itu berupa tenaga edukatif, tenaga profesional dan staf administrasi yang bertugas mengelola pelaksanaan layanan pendidikan jarak jauh di Universitas Terbuka. Pelaksanaan tugas di UT didukung oleh 1.832 karyawan yang tersebar di kantor Pusat (865 pegawai) dan di 37 Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) (967 pegawai).

Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 123/O/2004 tentang organisasi dan tata kerja, Universitas Terbuka mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pendidikan akademik, profesi, dan/atau vokasi dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian tertentu berdasarkan jarak jauh. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, UT menyelenggarakan fungsi.

- (1) pelaksanaan dan pengembangan pendidikan tinggi;
- (2) pelaksanaan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian;
- (3) pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat;
- (4) pelaksanaan pembinaan dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa serta hubungan dengan lingkungannya;
- (5) pelaksanaan kegiatan pelayanan administrasi.

Strategi pengembangan UT berfokus pada peningkatan tiga hal utama yaitu:

- (1) peningkatan kualitas akademik, (2) peningkatan daya jangkauan layanan pendidikan, dan (3) peningkatan manajemen internal. Peningkatan kualitas akademik meliputi program pendidikan dan kurikulum, bahan ajar, layanan bantuan belajar, evaluasi hasil belajar, serta penelitian dan pengabdian kepada

masyarakat. Fokus daya jangkau layanan pendidikan diarahkan kepada perluasan titik akses layanan, peningkatan mutu layanan, peningkatan jaringan kemitraan, pengembangan citra, dan bidang kemahasiswaan. Fokus manajemen internal dikaitkan dengan pengembangan organisasi, pembinaan dan pengembangan SDM, pengembangan sistem dan prosedur kerja, pengelolaan keuangan, sarana dan prasarana, dan pengelolaan wisma dan poliklinik.

Berdasarkan analisis seluruh laporan Pencapaian Kinerja Kegiatan (PKK) unit-unit kerja, realisasi daya Fokus Pengembangan Kualitas Akademik 76,98 %, Fokus Peningkatan Daya Jangkau Layanan Pendidikan 44,43 %, dan Fokus Manajemen Internal 61,52% (LAKIP UT, 2011).

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) merupakan perpanjangan tangan dari pelayanan Universitas Terbuka di daerah. Saat ini UT memiliki 38 UPBJJ yang tersebar di seluruh Indonesia dan melakukan pelayanan kepada mahasiswa. Pelayanan akademik oleh UPBJJ diberikan dalam bentuk (1) Pelayanan Informasi, (2) Pelayanan Bahan Ajar dan Tutorial dan (3) Pelayanan Bimbingan Akademik. Pelayanan bidang akademik ini merupakan indikator kinerja Universitas Terbuka dalam penyelenggaraan pendidikan jarak jauh. Sehingga diperlukan perhatian yang sangat besar agar pelayanan akademik berjalan dengan sempurna.

Tinggi rendahnya kinerja UT secara keseluruhan merupakan himpunan dari kinerja UPBJJ yang didukung oleh sumber daya manusia yang terdiri dari dosen, staf *information technology* (staf IT) dan staf administrasi. Agar kinerja terdukung dengan baik diperlukan serangkaian upaya peningkatan dalam sisi kualitas sumber daya manusia.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu didorong dengan menciptakan iklim yang bagus pada setiap UPBJJ di daerah. UPBJJ perlu membentuk budaya organisasi yang fokus pada pelayanan disertai dengan pola kepemimpinan yang mampu mendorong perbaikan kinerja ke arah yang lebih baik serta aplikasi manajemen pengetahuan pada setiap karyawan. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi memiliki aspek-aspek seperti *values*, *rituals*, *heroes*, dan *symbols* yang diyakini mempengaruhi kinerja perusahaan. Nilai-nilai (*values*) adalah ukuran yang mengandung kebenaran dan kebaikan tentang keyakinan dan

perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja. Demikian pula dengan faktor kepemimpinan kepala UPBJJ yang memberikan dukungan serta kesempatan bagi para karyawan untuk berkembang dan berkreatifitas juga akan sangat berpengaruh terhadap kinerja UPBJJ. Budaya organisasi dan pola kepemimpinan ini akan berkembang dengan baik dan memberikan efek terhadap kinerja jika di UPBJJ terdapat manajemen pengetahuan, dimana setiap karyawan akan berbagi pengetahuan yang mereka peroleh untuk perbaikan dan peningkatan pelayanan kepada mahasiswa.

Banyaknya jumlah UPBJJ UT yang tersebar di seluruh Indonesia mempunyai dinamika, pola kepemimpinan serta manajemen yang berbeda-beda. Hal ini berimplikasi pada perbedaan kinerja dan capaian yang berbeda pula. Sementara pola pelayanan terhadap mahasiswa Universitas Terbuka seharusnya memiliki satu pola yang sama. Perbedaan kinerja di setiap UPBJJ ini tentu saja akan berimplikasi terhadap pelayanan mahasiswa dan akhirnya juga akan berimplikasi terhadap kepuasan dan kelulusan. Oleh karena itu faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian yang serius dari pimpinan Universitas Terbuka. Salah satu cara untuk mengetahui tingkat hubungan antara motivasi, kepemimpinan dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja UPBJJ, perlu dilakukan pembuktian melalui penelitian.

## **B. Identifikasi Masalah**

Memperhatikan latar belakang masalah di atas. Maka muncul beberapa pertanyaan penelitian antara lain:

1. Komponen-komponen sistem pelayanan pendidikan jarak jauh terdiri dari *human resources* dan *material resources*. Keduanya perlu ditingkatkan kualitasnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Apakah peningkatan *human resources* khususnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?
2. Dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja UPBJJ, Universitas Terbuka telah mengupayakan beberapa kebijakan untuk meningkatkan kesejahteraan para staf. Dengan diadakannya beberapa kebijakan seperti ini apakah ada

pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?

3. Universitas Terbuka juga telah mengadakan beberapa kegiatan seperti penataran, *workshop* dan sebagainya bagi para karyawan UPBJJ. Apakah kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan Universitas Terbuka itu dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?
4. Setiap UPBJJ berada pada budaya daerah yang akan mempengaruhi budaya yang berkembang di dalam organisasi. Apakah budaya organisasi setiap UPBJJ berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?
5. Penyebaran UPBJJ di seluruh Indonesia memiliki kondisi geografis dan budaya yang berbeda-beda. Apakah faktor geografis berpengaruh terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?
6. Jumlah UPBJJ UT yang banyak memiliki variasi dalam pola kepemimpinan kepala UPBJJ. Apakah pola kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?
7. Apakah manajemen pengetahuan yang berkembang pada setiap UPBJJ berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?
8. Apakah jumlah karyawan dan mahasiswa yang dilayani berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?
9. UPBJJ UT dikategorikan dalam UPBJJ sentra dan UPBJJ non sentra. Apakah pengkategorian UPBJJ ini juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?

Di samping identifikasi masalah di atas, tidak tertutup kemungkinan masih terdapat faktor-faktor lain yang berkaitan dengan variabel penelitian yang juga berpeluang untuk lebih memperkaya dan mempertajam penelitian ini.



### **C. Pembatasan Masalah**

Dari identifikasi masalah di atas, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja UPBJJ. Supaya penelitian ini terarah dan hasilnya lebih meyakinkan, maka penelitian ini hanya dibatasi pada empat variabel, yaitu budaya organisasi sebagai variabel  $X_1$ , kepemimpinan kepala UPBJJ sebagai variabel  $X_2$ , manajemen pengetahuan sebagai variabel  $X_3$ , dan kinerja karyawan dalam pelayanan akademik sebagai variabel  $Y$ .

Penelitian ini Penelitian dilakukan pada UPBJJ UT seluruh Indonesia dengan unit analisisnya adalah para dosen, staf administrasi, tenaga ahli dan kepala UPBJJ UT.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan dalam identifikasi masalah dan pembatasan masalah, maka masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?
2. Apakah kepemimpinan UPBJJ berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?
3. Apakah manajemen pengetahuan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepemimpinan UPBJJ ?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap manajemen pengetahuan ?
6. Apakah kepemimpinan UPBJJ berpengaruh langsung secara signifikan terhadap manajemen pengetahuan?

7. Apakah kepemimpinan UPBJJ berpengaruh langsung secara signifikan terhadap budaya organisasi ?
8. Apakah budaya organisasi, kepemimpinan UPBJJ dan manajemen pengetahuan secara bersama-sama berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT?

## **E. Tujuan dan Kegunaan Penulisan**

### **1. Tujuan Penulisan**

Tujuan Penulisan ini adalah:

- a. Untuk mengungkapkan besarnya budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.
- b. Untuk mengungkapkan besarnya pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.
- c. Untuk mengungkapkan besarnya pengaruh manajemen pengetahuan secara parsial terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.
- d. Untuk mengungkapkan besarnya pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan manajemen pengetahuan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.

### **2. Kegunaan Penulisan**

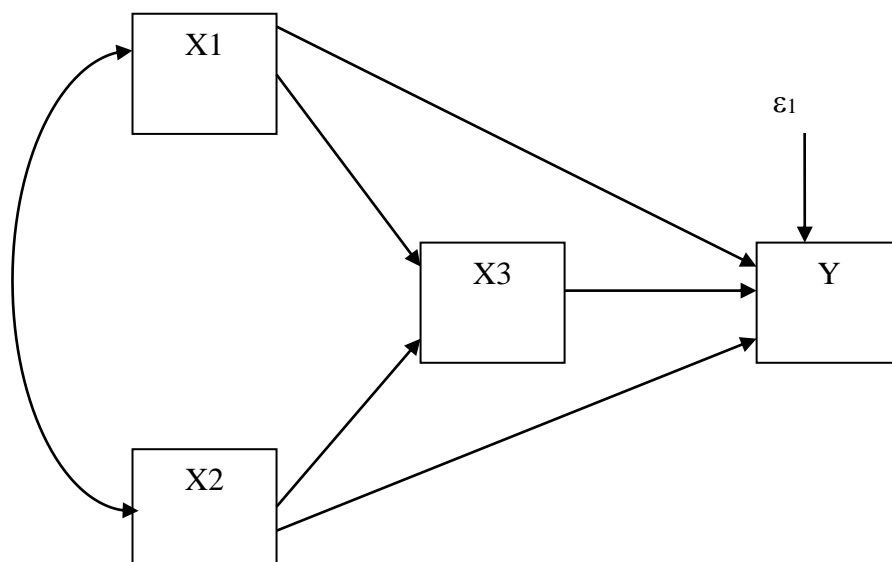
Dari segi pengembangan keilmuan, melalui penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

- a. Para karyawan UPBJJ agar memiliki budaya organisasi yang fokus terhadap pelayanan mahasiswa dan mutu serta manajemen pengetahuan guna meningkatkan kualitas kinerjanya.
- b. Pimpinan UPBJJ. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan membuat kebijakan dalam peningkatan kinerja UPBJJ.

- c. Rektor Universitas Terbuka, dalam rangka menyelenggarakan kegiatan penataran, pelatihan, workshop dan kegiatan-kegiatan lain dalam upaya menciptakan budaya organisasi yang fokus pada pelayanan dan mutu dan kepemimpinan kepala UPBJJ serta *sharing* pengetahuan antar karyawan seluruh UPBJJ UT di Indonesia .
- d. Sebagai salah satu bahan penelitian lebih lanjut bagi para peneliti lain yang berminat memperdalam studi mengenai budaya organisasi kepemimpinan dan manajemen pengetahuan.
- e. Mengembangkan wawasan keilmuan mengenai budaya organisasi kepemimpinan dan manajemen pengetahuan.

#### F. Rancangan Penelitian

Selanjutnya Konstelasi pengaruh antar variabel dalam penelitian ini menghubungkan antar variabel penelitian budaya organisasi ( $X_1$ ) sebagai variabel bebas, kepemimpinan UPBJJ ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas, dan manajemen pengetahuan ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas, terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT ( $Y$ ) sebagai variabel terikat bagi  $X$ .



**Gambar 1. Pengaruh Antar Variabel**

$X_1$  : Budaya Organisasi  
 $X_2$  : Kepemimpinan UPBJJ  
 $X_3$  : Manajemen Pengetahuan

Y : Kinerja kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORI DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

#### **A. Hakikat Kinerja**

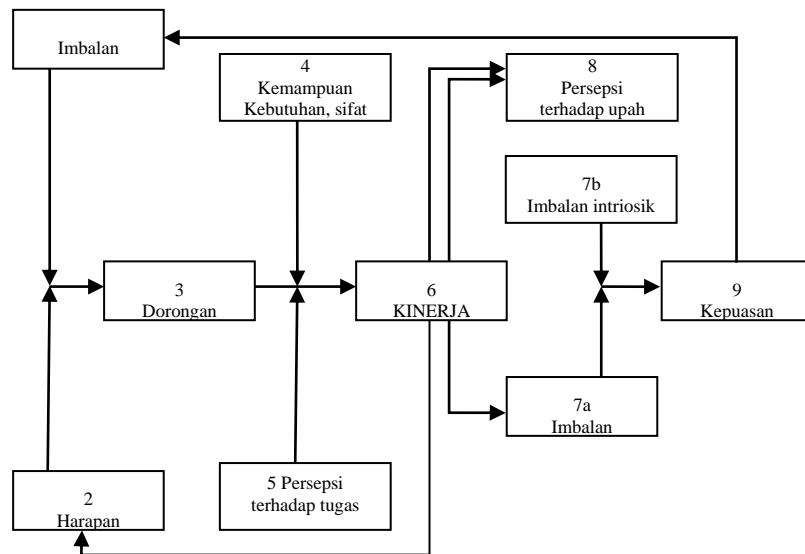
##### **1. Kinerja Karyawan**

Ruky menyatakan dalam (Sistem Manajemen Kerja, 2002: 14-15) bahwa tema “kinerja” diterjemahkan dari bahasa Inggris *performance* yang juga dapat diartikan dengan prestasi kerja, pertunjukan, dan pelaksanaan tugas. *Performance* juga dapat diartikan sebagai bantuan yang terdapat di dalam diri karyawan agar membantu atau mendorongnya untuk melakukan inti dari pekerjaannya

Sumber *The Encyclopedia Americana* (1986: 699) menyatakan kinerja adalah tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik menurut Donelly, Gibson. dan Ivancevich, (*Fundamentals of Management*, 1987:328) Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak dapat berdiri sendiri, berhubungan dengan kepuasan dan tingkat imbalan. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu dalam (*Fundamentals of Management*, 1987:328). Penghargaan terhadap kinerja individu berpengaruh lagi pada kinerjanya. Jika tidak dapat perbedaan imbalan antara individu dengan kinerja baik, kinerja sedang, dan kinerja di bawah rata-rata individu dengan kinerja baik akan menurunkan kinerjanya.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, berhubungan dengan banyak faktor, seperti harapan, kemampuan, tingkat imbalan, motivasi, kepuasan, dan sebagainya. Gambar 2, (Sumber Porter and Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, dikutip Donelly, Gibsoa, and Ivancevich:311). Menunjukkan posisi kinerja dan pengaruhnya dengan faktor-faktor lain. Dari gambar ini dapat dilihat bahwa imbalan yang diharapkan individu, bersama-sama dengan harapan-harapannya akan memberikan dorongan-dorongan, yang dipengaruhi oleh kemampuan, kebutuhan, dan sifat-sifat yang dimiliki individu, serta dorongan itu pun dipengaruhi oleh persepsi terhadap tugas yang diterima,

serta semua faktor ini secara keseluruhan menghasilkan dan membentuk kinerja individu.



**Gambar 2. Model kinerja Lawler**

Kemudian kinerja yang dihasilkan selanjutnya akan menimbulkan imbalan instrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan yang diterima ini berakibat positif dan negatif tergantung tingkat kinerja individu, imbalan instrinsik dan ekstrinsik di dalam diri individu dibandingkan dengan persepsi individu terhadap imbalan yang diharapkan, selanjutnya hal ini akan menentukan tingkat kepuasan individu. Karena model ini adalah suatu sistem yang tertutup, maka serangkaian pengalaman yang telah dilaksanakan oleh individu ini akan menjadi umpan balik dan berpengaruh pada persepsi dan harapannya di masa depan.

Kinerja ditentukan oleh tiga hal, yaitu kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja baik, individu harus mengetahui bagaimana cara melakukan pekerjaan itu dengan benar, harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui seluruh faktor-faktor utama yang mempengaruhi pekerjaannya, tanpa mengetahui ketiga faktor ini, kinerja yang baik tidak akan tercapai. Menurut Griffin, (*Management*, 1987: 389)

Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan suatu tolok ukur kinerja individu. Namun tidak boleh melupakan kendala dan keterbatasan individu. Implikasi, pemberian tugas harus memperhatikan kemampuan individu. Ada tiga kriteria utama di dalam mengevaluasi kinerja individu, yaitu hasil tugas individual, perilaku individu, dan ciri individu menurut Robbin (Perilaku Organisasi, 2001: 649-651)

Evaluasi kinerja yang dilaksanakan melalui hasil tugas individu adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan tugas kerja individu. Evaluasi kinerja melalui perilaku individu lebih sulit dilakukan dibandingkan melalui hasil tugas. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan membandingkan perilakunya terhadap rekan kerjanya yang setara atau cara berkomunikasi dengan orang lain, dan sebagainya.

Dengan menggunakan sistem evaluasi kinerja, individu di dalam organisasi akan lebih nyaman untuk mengembangkan kemampuan di dalam berinteraksi dengan anggota lainnya, anggota organisasi merasa diperlakukan dengan adil, mengurangi anggota organisasi yang tidak puas, anggota organisasi akan bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Mengukur kinerja individu melalui pendekatan ciri adalah yang paling lemah, tetapi penggunaannya semakin meluas. Dikatakan lemah karena mempunyai jarak yang paling jauh dengan kinerja aktual pekerjaan itu sendiri. Ciri yang dimaksud misalnya sikap yang baik, rasa percaya diri, dapat diandalkan, dan tampak sibuk.

Berdasarkan paparan di atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan dan kemampuan fungsional karyawan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berupa kemampuan perencanaan, pengorganisasian dan pengelolaan tugas, kemampuan mengevaluasi efektifitas dan efisiensi tugas, serta perilaku karyawan dalam mengkomunikasikan tugas-tugasnya.

## **2. Penilaian Kinerja Karyawan UPBJJ Universitas Terbuka**

Menurut Ilyas (1999), penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personil dengan membandingkannya kepada standar baku penampilan. Melalui penilaian yang dilakukan, penilai dapat mengetahui apakah pekerjaan yang dilaksanakan sudah sesuai dengan uraian tugas sebagai tolok ukur penilaian. Ilyas (1999) mengatakan suatu kegiatan penilaian kinerja harus didasarkan pada perilaku personil yang berkaitan dengan pekerjaan serta hasil yang diharapkan dari proses pekerjaan itu. Suatu perusahaan atau organisasi menuntut setiap personil untuk bekerja keras sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pada penilaian kinerja, sifat-sifat pekerja, karakter dan kepribadian personil yang memang sifatnya unik dan sangat pribadi tidak dimasukkan dalam kriteria penilaian.

Robbins (2001) mengatakan tiga kriteria yang paling umum dalam mengevaluasi kinerja, yaitu hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat.

1. Hasil kerja seorang pekerja dilihat jika pada suatu pekerjaan mengutamakan hasil akhir, misal volume penjualan, biaya per unit produksi dan sebagainya.
2. Perilaku. Penilaian perilaku dilakukan bila terdapat kesulitan untuk
3. mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil langsung dari kegiatan seorang
4. pekerja. Hal ini terutama pada pekerja sebagai bagian dari kelompok kerja.
5. Sifat. Merupakan bagian yang paling lemah dari kriteria penilaian kinerja, sebab akhirnya sering dihilangkan dari kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri. Sifat-sifat yang dinilai seperti sikap yang baik, rasa percaya diri, inisiatif, loyalitas dan lainnya.

Penilaian kinerja karyawan di UPBJJ Universitas Terbuka dilakukan melalui Sistem Penilaian Kinerja yang disusun secara baku dan terstandar. Penilaian kinerja ini dilakukan oleh atasan langsung setiap bulan dan digunakan sebagai salah satu instrumen dalam pemberian remunerasi.

Berkaitan dengan kinerja pelayanan akademik UPBJJ, maka penilaian kinerja dikaitkan dengan tiga kegiatan akademik yang mencakup: (1) pelayanan informasi terhadap mahasiswa terkait dengan informasi umum dan perkuliahan di UT serta informasi terkait dengan individu mahasiswa. Informasi ini berbentuk data mahasiswa, Lembar Kegiatan Akademik Mahasiswa (LKAM), informasi



beasiswa informasi tutorial tatap muka, dan informasi tutorial online ; (2) Pelayanan Bahan Ajar dan Tutorial, yang diberikan oleh UPBJJ selama masa registrasi berlangsung. Indikator pelayanan ini mencakup penyediaan bahan ajar tepat waktu, ketersediaan bahan ajar yang dibutuhkan oleh mahasiswa, pelaksanaan tutorial tatap muka, pelaksanaan tutorial online, dan Sistem Ujian Online (SUO); (3) Pelayanan Bimbingan Akademik. Pelayanan ini diberikan oleh UPBJJ dalam bentuk layanan konsultasi mengenai strategi belajar, cara belajar, pemilihan program studi, pemilihan mata kuliah dan konsultasi tentang Tugas Akhir Program (TAP) (SIMINTAS-UT 2012).

Rentang nilai yaitu nilai yang diberikan secara kontinum dari nilai yang tertinggi sampai yang terendah terhadap pernyataan yang positif, dan dari nilai yang terendah sampai yang tertinggi terhadap pernyataan yang negatif. Rentangan ini dibuat dalam bentuk kode secara berturut-turut SL (Selalu) dengan nilai 5, kode SR (Sering) dengan nilai 4, kode KK (Kadang-Kadang) dengan nilai 3, kode JR (Jarang) dengan nilai 2, dan kode TP (Tidak Pernah) dengan nilai 1. Dengan demikian skor maksimal skala penilaian bagi suatu unit analisis adalah jumlah item dalam skala penilaian dikalikan 5 (lima), sedangkan skor minimal skala penilaian adalah jumlah item dalam skala penilaian dikalikan 1 (satu).

## **B.Hakikat Kepemimpinan UPBJJ**

Sebelum membahas tentang gaya kepemimpinan UPBJJ penting dibahas terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan kepemimpinan. Harold Koontz dan Weihrich mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan bersama (Koontz and Weihrich; 344).

Definisi yang agak berbeda dikemukakan oleh para ahli lain yang lebih menekankan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain. Di antaranya Gibson, Donely dan Ivancevich (1997; 3) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut dengan penuh semangat berusaha mencapai tujuan. Selain dari definisi kepemimpinan yang lebih menekankan pada seni dan kemampuan mempengaruhi orang lain diatas kita temukan juga definisi lain yang lebih menekankan pada

aktivitas dan proses mempengaruhi orang lain. Cribin (1990; 12) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh dari pemimpin yang membuat orang lain bersedia mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dengan baik.

Dari definisi yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memimpin dari seseorang yang ditampilkan dalam bentuk-bentuk aktivitas atau proses mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan orang lain sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Unsur penting dalam pengertian kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain sangat ditentukan oleh pola perilaku atau gaya kepemimpinan yang ia tampilkan.

Menurut Toha (2001; 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang di lihat.

Selanjutnya Hersey dan Blanchard (1988; 116) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai berikut *“The leadership style of individual is behavior pattern that persons exhibits when attempting to influence the activities of other as perceived by those others”*. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah pola perilaku seseorang yang ditampilkan dalam usahanya mempengaruhi aktivitas orang yang dipimpin menurut persepsi yang dipimpin. Pada prinsipnya kedua definisi di atas sama bahwa gaya kepemimpinana adalah pola perilaku seorang pemimpin dalam usahanya mempengaruhi orang lain. Ada beberapa teori gaya kepemimpinan yang kita temukan dalam berbagai literatur manajemen. Dalam penelitian ini penulis hanya membahas teori-teori yang relevan saja, yakni : teori pola umum, teori X dan teori Y, teori perilaku dan teori situasional.

#### **a. Teori Pola Umum**

Ada tiga gaya pola umum kepemimpinan dikemukakan oleh White dan Hippit dalam Sastroningrat (1995; 47-48) yaitu : Pemimpin otoriter, Pemimpin demokrasi dan pemimpin yang *laissiz faire*. Teori gaya pola umum yang

selanjutnya dikembangkan oleh Burns yang mengklasifikasi gaya kepemimpinan supervisi menjadi empat macam.

1. *Gaya Bureaucratic – Regulative*. Tipe “mengatur” ini yang diutamakan keselamatan dirinya. Tipe ini tidak berani beranjak dari tempatnya. Dia benar-benar mengikuti peraturan secara harfiah, pergaulan dengan bawahan kurang sekali, dia tidak mau berkomunikasi.
2. *Gaya Autocratic – Directive*. Tipe “Pengemudi” ini selalu mencari kekuasaan dan tanggung jawab yang paling enak baginya. Dia sangat kritis dan mendetail dalam mengawasi bawahannya. Tipe ini mempraktekkan komunikasi satu arah, melaksanakan tugasnya tanpa menghiraukan perasaan bawahannya.
3. *Gaya Idiocratic – Manipulative*. Tipe “diplomat” ini dapat bergaul dengan baik dengan pimpinan atasan, maupun dengan pegawai bawahan, motivasinya yang utama adalah kemajuan dan keamanan /bagi setiap individu. Dia sering berhubungan dengan bawahannya, akan tetapi tetap dalam batas-batas sebagai atasan.
4. *Gaya Democratic – Integrative*. Tipe “penjaga gawang” ini menciptakan keserasian kerjasama yang sesungguhnya. Dia sendiri terdorong oleh motivasi kepentingan kelompoknya. Berusaha mencari kemajuan pengetahuan atas prestasinya dan keamanan, baik bagi bawahan maupun bagi dirinya. Hubungan kerja atasan bawahan adalah saling mengayomi, terjalin komunikasi dua arah yang harmonis, suasana kerja tenang dan akrab.

Berdasarkan keempat gaya kepemimpinan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pada intinya hanya dua gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan *autocratic* dan gaya kepemimpinan *democratic*. Gaya kepemimpinan *Bureaucratic* lebih dekat pada gaya kepemimpinan *autocratic* karena memiliki indikator yang hampir sama diantaranya mengutamakan kepentingan dirinya, memposisikan bawahan hanya melaksanakan apa yang telah diatur dan diperintahkan sehingga bawahan tidak diberi kesempatan untuk berkreasi dan berinovasi, kurang bergaul dengan bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan *idiocratic* lebih dekat kepada gaya *democratic* karena

memiliki indikator yang sama seperti : hubungan baik dengan bawahan, mementingkan keamanan setiap individu, baik dirinya maupun bawahannya.

#### **b. Teori X dan Teori Y**

Teori gaya kepemimpinan ini dikemukakan oleh Gregor yang bertolak dari asumsi mengenai perilaku manusia atau karyawan. Teori X antara lain menyatakan bahwa kebanyakan karyawan menganggap bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha untuk menghindarinya, lebih suka diperintah dan seringkali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaan, tidak ambisius untuk maju serta tidak menginginkan tanggung jawab dan dimotivasi terutama oleh keinginan mereka untuk memenuhi kebutuhan pokok dan rasa aman.

Sedangkan teori Y mengemukakan bahwa kebanyakan pegawai menganggap kerja itu merupakan yang alamiah sebagaimana bermain; merasa bahwa pengendalian diri sendiri amat diperlukan agar pekerjaan dilakukan dengan baik, dimotivasi terutama oleh keinginan mereka diterima lingkungan, pengakuan dan merasa berprestasi, dan ia menerima bahkan menginginkan tanggung jawab bila mereka memperoleh bimbingan, pengelolaan dan kepemimpinan yang tepat (Robbins, 1994; 43-44).

Pemimpin yang berpegang pada asumsi teori X akan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan otokratis. Hal ini disebabkan ia akan menghadapi kondisi yang diwarnai oleh tingginya absensi karyawan, banyak keterlambatan masuk kerja, prestasi dan kualitas kerja kurang baik karena sikap yang kurang acuh pada pekerjaan. Sedangkan di lain pihak tuntutan kenaikan gaji/honorarium selalu dituntut oleh karyawan.

Sebaliknya pemimpin yang berpegang pada asumsi teori Y akan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang hanya mendorong karyawan untuk lebih berkembang melalui pendidikan dan latihan, pengalaman komunikasi yang baik, memberi motivasi kerja dan sebagainya.

### c. Teori Perilaku

Gaya kepemimpinan menurut teori perilaku memiliki dua dimensi utama, yaitu yang berorientasi pada struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi *initiating structure* (IS), menggambarkan adanya prakarsa dan kesenangan individual untuk berperan dan memerankan bawahannya mencapai tujuan. Skor tinggi untuk dimensi IS, menunjukkan sifat-sifat individual yang memainkan peran aktif memberi pengarahan kelompok melalui perencanaan, komunikasi, informasi, penjadwalan waktu dan percobaan gagasan-gagasan baru dan sebagainya. (Mondy 1993; 338).

Dimensi *consideration* (C), menggambarkan adanya kesenangan individual terhadap hubungan kerja yang bersifat saling mempercayai, saling menghormati gagasan masing-masing serta menjunjung tinggi perasaan masing-masing. Skor tinggi untuk dimensi C menunjukkan iklim pergaulan yang baik, berkomunikasi dua arah secara lancar skor rendah berarti pemimpin kaku dalam hubungan dengan para anggota kelompoknya.

Hersey dan Blanchard (1988; 91) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi ialah perilaku pemimpin yang menunjukkan persaudaraan, saling percaya mempercayai, hormat menghormati, dan kehangatan hubungan diantara pemimpin dan anggotanya karyawannya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang berorientasi kepada dimensi struktur inisiasi cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi sehingga menekankan pada pelaksanaan tugas dari pada pembinaan dan pengembangan bawahan. Sedangkan pemimpin yang berorientasi kepada dimensi konsiderasi cenderung lebih mementingkan bawahan.

Berdasarkan dua macam kecenderungan perilaku tersebut, tentunya ada diantara pemimpin yang mempunyai nilai tinggi pada konsiderasi (HC) dan rendah pada struktur inisiasi (LIS), tetapi mungkin pula sebaliknya. Dan yang ideal ialah pemimpin yang konsiderasi dan struktur insiasi kedua-duanya mempunyai nilai yang tertinggi (HC/HIS).

#### **d. Gaya Kepemimpinan Situasional.**

Banyak pendapat yang mengatakan bahwa kepemimpinan masa kini hampir semuanya mengarah pada kepemimpinan yang bersifat situasional, karena sifat kepemimpinan lebih menekankan pada keterkaitan antara perilaku atau ciri pemimpin, bawahan dan situasi tempat mereka bekerja (Timple, 1990; 85).

Terdapat beberapa teori gaya kepemimpinan situasional yang dikenal, diantaranya teori *Path Goal*. Ada empat gaya kepemimpinan menurut teori *Path Goal* yang dikemukakan oleh House.

- (1) Kepemimpinan direktif, yaitu gaya kepemimpinan ini mirip dengan gaya kepemimpinan otokratis, sehingga bawahan tidak diberikan kesempatan berpartisipasi.
- (2) Kepemimpinan mendukung, yaitu gaya kepemimpinan ini membuka diri, bersahabat dan mempunyai perhatian penuh kepada para bawahannya.
- (3) Kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan ini berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahan sekalipun keputusan tetap berada padanya.
- (4) Kepemimpinan yang berorientasi pada gaya prestasi. Kepemimpinan ini senantiasa menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Selain itu juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu tugas pekerjaan mencapai tujuan dengan baik (Toha, 2001; 42).

Pada intinya teori ini menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan. Gaya kepemimpinan tersebut dapat diterima bawahan, jika mereka merasakan bahwa gaya kepemimpinan itu merupakan sumber yang dapat memberikan kepuasan demikian juga gaya kepemimpinan akan menjadi faktor motivasi jika bisa memenuhi kebutuhan atau memberi dukungan serta penghargaan terhadap bawahannya. Oleh karena itu pemimpin harus memilih secara cermat gaya yang paling tepat dan sesuai dengan kondisi lingkungan kerja.

Dari berbagai gaya kepemimpinan yang dikemukakan dalam teori-teori kepemimpinan di atas, tidak ada satupun yang terbaik dari yang lain. Gaya

kepemimpinan yang terbaik adalah yang ditampilkan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan kerja dihadapi. Dalam kaitan ini Hersey dan Blanchard (1988; 171) mengemukakan bahwa sejalan dengan perkembangan kematangan bawahan para pemimpin perlu mengubah gaya kepemimpinannya untuk disesuaikan dengan perkembangan kematangan itu.

Demikian pula halnya dengan kepemimpinan kepala UPBJJ. Pada fase awal ketika pertama kali mulai bekerja atau melaksanakan tugas baru, maka gaya kepemimpinan kepala UPBJJ yang berorientasi pada tugas akan sangat tepat untuk diterapkan. Karyawan masih perlu diarahkan mengenai pelaksanaan tugasnya dan dibuat terbiasa dengan peraturan dan prosedur UPBJJ. Walaupun semua karyawan telah mengetahui tugas namun belum mampu menerima tanggung jawab penuh, gaya kepemimpinan yang orientasi pada tugas masih penting dipertahankan. Akan tetapi kepercayaan dan dukungan dari kepala UPBJJ dapat ditingkatkan sejalan dengan semakin akrabnya dengan para karyawan.

Pada tahap selanjutnya ketika seluruh karyawan sudah mampu melaksanakan tugasnya sendiri dengan baik, memiliki motivasi dan kreativitas kerja yang tinggi serta siap menerima tanggung jawab penuh, maka gaya kepemimpinan kepala UPBJJ yang berorientasi pada tugas harus ditinggalkan dan diubah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Kepala UPBJJ harus sudah banyak memberikan kepercayaan, motivasi, dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Dari uraian di atas dapat didefinisikan bahwa gaya kepemimpinan kepala UPBJJ adalah pola perilaku kepemimpinan kepala UPBJJ dalam mempengaruhi aktifitas karyawan melalui dimensi orientasi tugas dan dimensi orientasi bawahan yang ditampilkan secara situasional, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dalam mencapai tujuan. Dimensi orientasi tugas, meliputi indikator: (1) selalu mengarahkan tugas karyawan; (2) menyusun tugas karyawan secara terperinci; (3) membuat jadwal kegiatan pelaksanaan tugas karyawan; (4) mengontrol kehadiran dan pelaksanaan tugas karyawan. Dimensi orientasi bawahan, meliputi indikator: (1) membangun hubungan yang hangat dengan para karyawan; (2) percaya dan banyak mendelagasikan

tugas kepada karyawan; (3) melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan; (4) memperhatikan kesejahteraan para karyawan; (5) selalu memotivasi para karyawan.

### C. Hakikat Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Gibson *et al* (2003: 31), budaya organisasi adalah *what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectation*. Djokosantoso (2003: 17 dan 18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997; 3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Robbins (1998; 248) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (1998; 248) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*"a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values"*).

Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani



mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan; (2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian; (3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut; (4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi; (5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama; (6) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya; (7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan. Penerapan di UPBJJ antara lain mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

Menurut Robbins (2001), peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi adalah (1) sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi yang lain; (2) Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; (3) Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas daripada kepentingan individu; (4) Mendorong stabilitas sistem sosial, merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi; (5) Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator yang terlihat dalam budaya organisasi adalah 1) inovasi dan bertindak

beresiko, 2) perhatian secara terinci, 3) orientasi hasil, 4) orientasi individu, 5) orientasi kelompok, 6) agresivitas, dan 7) stabilitas.

#### **D. Hakikat Manajemen Pengetahuan**

##### **1. Pengertian Manajemen Pengetahuan**

Definisi manajemen pengetahuan sangat beragam, karena konsep pengetahuan (*knowledge*) sendiri memiliki pengertian yang ambigu. Tidak ada kesepakatan tentang apa pengetahuan itu. Ada ilmuwan yang menyamakan pengetahuan dengan informasi, ada pula yang membedakannya. Wenig (1996:) memberi definisi pengetahuan sebagai pemahaman terhadap proses sistem kognitif. Pengertian ini menunjukkan suatu konstruk yang tidak secara langsung bisa diobservasi. Menurut Wenig, informasi bukan pengetahuan, tetapi dikomunikasikan melalui sistem kognitif. Sistem kognitif bisa berupa atau dimiliki oleh individu, kelompok, suatu organisasi, sistem komputer dan kombinasi dari semua itu. Informasi dan pengetahuan saling berhubungan tetapi tidak berarti ekuivalen. Kadang-kadang informasi menyediakan bahan bagi pengetahuan, demikian juga sebaliknya (Norton, 2000: 7).

Sedangkan Buckland (1991) dan Kirk (1999) dalam definisinya tentang *informationas knowledge*, jelas menyamakan informasi dengan pengetahuan atau sekurangkurangnya menganggap informasi sebagai pengetahuan. Addleson (2000:137-138) melihat *knowledge* dari dua sudut pandang: pertama, pengetahuan sebagai sesuatu wujud fisik dan digambarkan sebagai suatu aset. Kedua, pengetahuan sebagai suatu proses, dan tercipta ketika seseorang berinteraksi dan *sharing* pengetahuan dengan orang atau kelompok lain.

Maka definisi tentang manajemen pengetahuan pun berbeda-beda tergantung siapa yang mendefinisikan dan dalam konteks apa definisi tersebut diterapkan. Para profesional informasi seperti pustakawan, manajer rekod, dan arsiparis, menekankan pada manajemen dokumen. Ahli teknologi informasi seperti pengembang software, programmer, dan teknologi serupa, menitik beratkan pada hardware, software, jaringan, dan telekomunikasi. Demikian juga ahli pendidikan, memiliki persepsi dan definisinya sendiri tentang manajemen pengetahuan.

Ensiklopedia Wikipedia mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan objektif organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi.

Transfer pengetahuan (salah satu aspek dari manajemen pengetahuan) dalam berbagai bentuk, telah sejak lama dilakukan. Contohnya adalah melalui diskusi sepadan dalam kerja, magang, perpustakaan perusahaan, pelatihan profesional, dan program mentoring.

Walaupun demikian sejak akhir abad ke-20, teknologi tambahan telah diterapkan untuk melakukan tugas ini, seperti basis pengetahuan, sistem pakar, dan repositori pengetahuan.

Dari perspektif pendidikan, manajemen pengetahuan berarti kombinasi antara proses dan aplikasi sarana teknologi untuk mengelola, menyimpan dan menyediakan secara universal melalui jaringan elektronik, suatu proses penciptaan dan penyebaran pengetahuan dan kebijakan mengenai pengalaman pendidikan. (Galbreath, 2000: 29).

Sedangkan dari sudut pandang organisasi, menurut Wenig (1996), manajemen pengetahuan terdiri atas aktifitas organisasi untuk memperoleh pengetahuan dari pengalaman organisasi, kebijakan dan dari pengalaman satu sama lain, untuk mencapai tujuan organisasi. Aktivitas tersebut dilakukan oleh perpaduan teknologi, struktur organisasi dan strategi berbasis kognisi (*cognitive based strategies*) untuk mendapatkan pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru, dengan cara meningkatkan system kognisi (organisasi, manusia, komputer, atau gabungan manusia dan sistem komputer) dalam penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan untuk belajar, memecahkan masalah dan mengambil keputusan”.

Mattia dan Oder (1997) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai “pengaksesan, pengevaluasian, pengaturan, pengorganisasian, penyaringan dan

pendistribusian informasi dengan cara-cara tertentu sehingga berguna bagi pemakai.

Manajemen pengetahuan mencakup pemaduan informasi internal dan eksternal suatu organisasi dan membentuknya menjadi pengetahuan yang bisa dimanfaatkan melalui suatu teknologi”. Pengertian lain yang lebih simpel diberikan oleh *Gordon Petrash of Dow Chemical Company*, yaitu “pemerolehan pengetahuan yang tepat, untuk pemakai yang tepat pada waktu yang tepat”. Lihat Platt (2000: 406), Honeycutt (2000: xiv). Meskipun manajemen pengetahuan didefinisikan dan diterapkan dalam berbagai lapangan yang berbeda, namun secara umum dapat ditarik pengertian bahwa manajemen pengetahuan menekankan: (a) adanya usaha yang serius untuk meningkatkan sistem kognisi (organisasi, manusia, komputer, atau gabungan manusia dan sistem komputer); (b) adanya aset-aset pengetahuan yang dikelola, yang berasal dari dalam dan luar organisasi, individu atau kelompok; (c) adanya proses pengadaan, pengolahan, penyimpanan, dan penggunaan pengetahuan tersebut untuk mencapai tujuan tertentu; (d) adanya penyebaran pengetahuan dan pengalaman baik melalui akses langsung ke *database* maupun melalui *sharing* dan kolaborasi ke lingkungan internal dan eksternal organisasi; (e) adanya kreativitas dan inovasi menciptakan pengetahuan baru.

## **2. Fungsi Manajemen Pengetahuan**

Menurut Frappaolo dan Toms (2000), fungsi aplikasi manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi ada lima, yaitu sebagai berikut:

- a. *Intermediation*: yaitu peran perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan. Peran tersebut untuk mencocokkan (*to match*) kebutuhan pencari pengetahuan dengan sumber pengetahuan secara optimal. Dengan demikian, *intermediation* menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien.
- b. *Externalization*: yaitu transfer pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan (*repository*) eksternal, dengan cara seefisien mungkin. *Externalization* dengan demikian adalah menyediakan *sharing* pengetahuan.

- c. *Internalization*: adalah “pengambilan” (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal, dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan bagi pengguna dalam bentuk yang lebih cocok dengan pemahamannya. Maka, fungsi ini mencakup interpretasi dan/atau format ulang penyajian pengetahuan.
- d. *Cognition*: adalah fungsi suatu sistem untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. *Cognition* merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah melalui tiga fungsi terdahulu.
- e. *Measurement*: yaitu kegiatan *manajemen pengetahuan* untuk mengukur, memetakan dan mengkuantifikasi pengetahuan korporat dan *performance* dari solusi *manajemen pengetahuan*. Fungsi ini mendukung empat fungsi lainnya, untuk mengelola pengetahuan itu sendiri.

Dari berbagai definisi manajemen pengetahuan yang telah dikemukakan, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen pengetahuan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar personil, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakkan saling berbagi pengetahuan. Indikator adanya manajemen pengetahuan di dalam UPBJJ dapat dilihat dari 1) Kapabilitas Infrastruktur Manajemen Pengetahuan, yang terdiri dari struktur organisasi, teknologi, peran serta dan dukungan budaya pengetahuan; 2) Kapabilitas Proses Manajemen Pengetahuan terlihat dari adanya proses menghasilkan pengetahuan baru, pelayanan yang diberikan dirancang dengan menggunakan pengetahuan baru, sumber pengetahuan digunakan sebagai alat pemecahan masalah; dan 3) Sistem Manajemen Pengetahuan, meliputi adanya identifikasi pemberian pelayanan baru, kecepatan reaksi terhadap informasi baru, kecepatan dalam menanggapi permintaan mahasiswa dan *stakeholder*.

## **E. Kerangka Berpikir**

1. Terdapat pengaruh langsung secara signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.

Budaya Organisasi adalah sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan dan kemampuan fungsional karyawan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berupa kemampuan perencanaan, pengorganisasian dan pengelolaan tugas, kemampuan mengevaluasi efektifitas dan efisiensi tugas, serta perilaku karyawan dalam mengkomunikasikan tugas-tugasnya.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan bahwa karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Dengan demikian diduga budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.

2. Terdapat pengaruh langsung secara signifikan antara kepemimpinan UPBJJ terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT

Gaya kepemimpinan kepala UPBJJ adalah pola perilaku kepemimpinan kepala UPBJJ dalam mempengaruhi aktifitas karyawan melalui dimensi orientasi tugas dan dimensi orientasi bawahan yang ditampilkan secara

situasional, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dalam mencapai tujuan.

Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan dan kemampuan fungsional karyawan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berupa kemampuan perencanaan, pengorganisasian dan pengelolaan tugas, kemampuan mengevaluasi efektifitas dan efisiensi tugas, serta perilaku karyawan dalam mengkomunikasikan tugas-tugasnya. Dari kedua hubungan di atas, yaitu kepala UPBJJ dapat mempengaruhi karyawan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sikap yang ditunjukkan oleh kepala UPBJJ dalam memberikan dorongan, membina dan membimbing karyawan mengarah pada respon yang positif antara kedua belah pihak. Ketidakberhasilan dalam membangun komunikasi dengan karyawan berarti gagal dalam mempengaruhi sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

Sebagai bagian dari organisasi, sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja karyawan akan optimal bila kepala UPBJJ mampu memberdayakan karyawan secara maksimal dengan kepemimpinannya.

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat hubungan positif antara kepemimpinan UPBJJ terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT

3. Terdapat pengaruh langsung secara signifikan antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT

Manajemen pengetahuan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar personil, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakkan saling berbagi pengetahuan dengan indikator 1) Kapabilitas Infrastruktur Manajemen Pengetahuan, 2) Kapabilitas Proses Manajemen Pengetahuan dan 3) Sistem Manajemen Pengetahuan.

Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan dan kemampuan fungsional karyawan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berupa kemampuan perencanaan, pengorganisasian dan pengelolaan tugas, kemampuan mengevaluasi efektifitas dan efisiensi tugas, serta perilaku karyawan dalam mengkomunikasikan tugas-tugasnya.

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka organisasi membutuhkan sistem yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola. Dalam prakteknya manajemen pengetahuan dapat menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar organisasi dalam menciptakan nilai. Sehingga diduga terdapat hubungan positif antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT

#### **F. Rumusan Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan deskripsi teori di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ
2. Kepemimpinan UPBJJ berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT
3. Manajemen pengetahuan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepemimpinan UPBJJ.
5. Motivasi berprestasi karyawan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap manajemen pengetahuan di UPBJJ UT.
6. Kepemimpinan UPBJJ berpengaruh langsung secara signifikan terhadap manajemen pengetahuan di UPBJJ UT.



7. Kepemimpinan UPBJJ berpengaruh langsung secara signifikan terhadap budaya organisasi di UPBJJ UT
8. Budaya organisasi, kepemimpinan UPBJJ dan manajemen pengetahuan berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Untuk mengungkapkan besarnya budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.
- b. Untuk mengungkapkan besarnya pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.
- c. Untuk mengungkapkan besarnya pengaruh manajemen pengetahuan secara parsial terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.
- d. Untuk mengungkapkan besarnya pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan manajemen pengetahuan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.

#### **B. Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode penelitian survai (survey). Sedangkan ditinjau dari sifat realitas, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, karena datanya dapat diklasifikasikan, konkret, teramati dan terukur. Ditinjau dari hubungan peneliti dan yang diteliti, maka bersifat independen untuk mencapai objektivitas.

Dari hubungan variabel, merupakan hubungan sebab akibat (kausal) antar variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi ( $X_1$ )
2. Kepemimpinan UPBJJ ( $X_2$ )
3. Manajemen Pengetahuan ( $X_3$ )

Variabel terikat yang dimaksud adalah

Kinerja karyawan sebagai variabel (Y).

Dari aksioma dasar tentang kemungkinan generalisasi. Dari segi peranan nilai maka penelitian ini memiliki bebas nilai. Adapun karakteristik dalam penelitian kuantitatif ini akan menggunakan desain paradigma penelitian, yaitu analisis Jalur (*Path Analisis*) yang menunjukkan hubungan sebab akibat (kausal) mencakup  $X_1$  mempengaruhi Y,  $X_2$  mempengaruhi Y,  $X_3$  mempengaruhi Y,  $X_1$  mempengaruhi  $X_2$ ,  $X_2$  mempengaruhi  $X_1$ ,  $X_1$  mempengaruhi  $X_3$ ,  $X_2$  mempengaruhi  $X_3$ ,  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , bersama-sama mempengaruhi kinerja

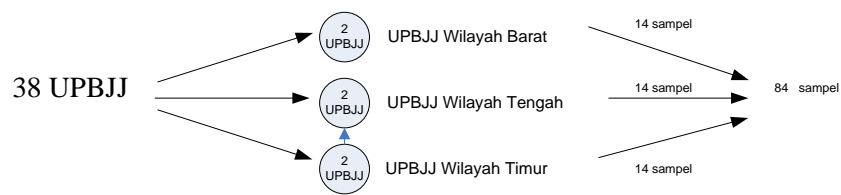
Tujuan Penelitian ini adalah mencari generalisasi yang mempunyai nilai prediktif. Hubungan antara peneliti dengan responden dari sudut waktu adalah jangka waktu relatif pendek, karena diperlukan waktu sampai hipotesis dapat dibuktikan. Untuk mencapai kepercayaan terhadap hasil penelitian, maka dilakukan pengujian validitas dan realibilitas terhadap instrumen penelitian.

### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi meliputi populasi target dan populasi terjangkau. Populasi target adalah pimpinan dan karyawan di 38 UPBJJ UT di seluruh Indonesia, sedangkan populasi terjangkau adalah pimpinan dan karyawan pada 2 UPBJJ yang berada di wilayah Barat, karyawan pada 2 UPBJJ yang berada di wilayah Tengah dan karyawan pada 2 UPBJJ yang berada di wilayah Timur.

Pengambilan sampel dilakukan dengan sampling sistematis yang tergolong *stratifikasi sampling*. Mengingat di seluruh Indonesia terdapat 38 UPBJJ maka pengambilan sampel dilakukan dengan mengkategorikan UPBJJ wilayah Barat, UPBJJ Wilayah Tengah dan UPBJJ wilayah Timur. Setiap wilayah akan diambil 2 sampel UPBJJ dengan mempertimbangkan ukuran UPBJJ besar dan UPBJJ kecil. Pengambilan sampel pada setiap UPBJJ terpilih dilakukan dengan melihat keterwakilan responden yang terdiri dari 1 sampel Kepala UPBJJ, 2 sampel koordinator, 5 sampel tenaga dosen, 5 sampel tenaga administrasi dan 1 sampel tenaga IT. Sehingga jumlah sampel pada setiap UPBJJ adalah 14 sampel.

Total sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 84 sampel yang mewakili keseluruhan populasi UPBJJ.



Gambar 3. Cara Pengambilan Sampel

## D. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Variabel Kinerja Karyawan

#### a. Definisi Konseptual

Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan dan kemampuan fungsional karyawan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berupa kemampuan perencanaan, pengorganisasian dan pengelolaan tugas, kemampuan mengevaluasi efektifitas dan efisiensi tugas, serta perilaku karyawan dalam mengkomunikasikan tugas-tugasnya.

#### b. Definisi Operasional

Kinerja karyawan adalah skor yang diperoleh dari instrumen kinerja karyawan berbentuk skala likert yang berskala lima dari 25 butir kuesioner yang ditandai oleh tingkat kemampuan merencanakan, kemampuan melaksanakan, dan kemampuan melaksanakan evaluasi pelayanan akademik yang mencakup: (1) pelayanan informasi terhadap mahasiswa terkait dengan informasi umum dan perkuliahan di UT serta informasi terkait dengan individu mahasiswa. Informasi ini berbentuk data mahasiswa, Lembar Kegiatan Akademik Mahasiswa (LKAM), informasi beasiswa informasi tutorial tatap muka, dan informasi tutorial online ; (2) Pelayanan Bahan Ajar dan Tutorial, yang diberikan oleh UPBJJ selama masa registrasi berlangsung. Indikator pelayanan ini mencakup penyediaan bahan ajar tepat waktu, ketersediaan bahan ajar yang dibutuhkan oleh mahasiswa, pelaksanaan tutorial tatap muka, pelaksanaan tutorial online, dan Sistem Ujian Online (SUO); (3) Pelayanan Bimbingan Akademik. Pelayanan ini diberikan oleh UPBJJ dalam bentuk layanan konsultasi mengenai strategi belajar, cara belajar, pemilihan

program studi, pemilihan mata kuliah dan konsultasi tentang Tugas Akhir Program (TAP)

Kinerja karyawan mempunyai skor teoretik antara 40 sampai 200.

### c. Kisi-kisi Instrumen Kinerja Karyawan

Penyajian kisi-kisi dilakukan untuk memberikan informasi yang cukup mengenai butir-butir yang diambil setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas butir, dan untuk memberikan gambaran seberapa jauh instrumen final mampu mencerminkan indikator-indikator variabel. Kisi-kisi instrumen kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Kinerja Karyawan**

No	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1	Pelayanan informasi terhadap mahasiswa	Mampu: a. Merencanakan informasi-informasi penting yang akan diberikan kepada mahasiswa	1,2	2
		b. Memberikan informasi umum kepada mahasiswa	3,4,5	3
		c. Melakukan evaluasi pelayanan informasi yang diberikan kepada mahasiswa	6,7	2
2	Pelayanan Bahan Ajar dan Tutorial	Mampu: a. Merencanakan bentuk layanan bahan ajar dan bahan tutorial	8,9	2
		b. Mengembangkan bentuk layanan bahan ajar	10,11	2
		c. Mengembangkan bentuk layanan tutorial	12,13,14	3
		d. Mengembangkan bentuk layanan ujian online	15,16	2
		e. Melakukan evaluasi Pelayanan Bahan Ajar dan Tutorial	17,18	2
3	Pelayanan Bimbingan Akademik	Mampu: a. Merencanakan bentuk layanan bimbingan akademik	19	1
		b. Melakukan pelayanan konsultasi mengenai strategi belajar	20	1
		c. Melakukan pelayanan konsultasi mengenai cara belajar	21	1
		d. Melakukan pelayanan konsultasi mengenai pemilihan program studi	22	1
		e. Melakukan pelayanan konsultasi mengenai	23	1

No	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
		pemilihan mata kuliah		
		f. Melakukan pelayanan konsultasi mengenai Tugas Akhir Program (TAP)	24,25	2
Jumlah				25

#### d. Kalibrasi Instrumen Kinerja Karyawan

Proses pengembangan instrumen kinerja karyawan dimulai dengan penyusunan instrumen berbentuk skala lima sebanyak 25 (duapuluh lima) butir yang mengacu kepada indikator-indikator kinerja yang disebut sebagai konsep instrumen untuk mengukur variabel kinerja karyawan. Konsep instrumen diperiksa terlebih dahulu untuk melihat validitas konstruk, apakah butir-butir tersebut telah mengukur dimensi dan indikator-indikator kinerja, Setelah konstruk instrumen diperiksa selanjutnya diuji coba kepada 30 (tiga puluh) orang karyawan. Proses kalibrasi dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen untuk menguji validitas instrumen berupa validitas butir dengan menggunakan koefisiensi antar skor butir dengan skor total instrumen. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas instrumen adalah *Product Moment Pearson (r)*.

Kriteria yang digunakan untuk uji validitas butir pada 30 responden adalah  $\alpha 0,05$  jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir instrumen yang diuji dianggap valid. Sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir instrumen yang diuji dianggap tidak valid, selanjutnya di-drop atau tidak digunakan.

## 2. Variabel Budaya Organisasi

### a. Definisi Konseptual

Budaya Organisasi adalah sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### b. Definisi Operasional.

Budaya Organisasi adalah sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang dinilai oleh karyawan Universitas Terbuka dengan instrument angket, dengan indikator 1) inovasi dan bertindak beresiko, 2) perhatian secara terinci, 3) orientasi hasil, 4) orientasi individu, 5) orientasi kelompok, 6) agresivitas, dan 7) stabilitas.

Dan skala pengukuran butirnya :

1. SL    2. SR    3. KD    4. P    5. TP

Hasil pengolannya dinyatakan dengan skor total.

### c. Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi

Penyajian kisi-kisi dilakukan untuk memberikan informasi yang cukup mengenai butir-butir yang diambil setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas butir, dan untuk memberikan gambaran seberapa jauh instrumen final mampu mencerminkan indikator-indikator variabel. Kisi-kisi instrumen budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi

No	Dimensi	Indikator	Nomor butir	Jumlah
1	Inovasi dan Bertindak Beresiko	a. inisiatif dan kreativitas anggota organisasi	1,2	2
		b. Kepercayaan	3,4	2
		c. Resiko pekerjaan	5	2
2	Perhatian Secara Terinci	a. Akurasi dalam pekerjaan	6	2
		b. Ketelitian	7	2
3	Orientasi Hasil	a. Maksimalisasi hasil	8,9	2
		b. efektifitas dalam pekerjaan	10,11	2
4	Orientasi Individu	a. Motivasi kerja yang tinggi	12,13	2
		b. Pengembangan pengetahuan	14	2
5	Orientasi Kelompok	a. Kerjasama dalam kelompok	15	2
		b. Kekompakan	16	2
6	Agresivitas	a. Menjadi yang terbaik di dalam kelompok	17	2
		b. Disiplin dalam tugas	18	2
7	Stabilitas	a. Ketenangan dan kenyamanan	19	2
		b. Perasaan dihargai	21	2
		Jumlah 15		20

#### **d. Kalibrasi Instrumen**

Proses pengembangan instrumen budaya organisasi dimulai dengan penyusunan instrumen berbentuk skala lima sebanyak 20 (dua puluh) butir yang mengacu kepada indikator-indikator kinerja yang disebut sebagai konsep instrumen untuk mengukur variabel budaya organisasi. Konsep instrumen diperiksa terlebih dahulu untuk melihat validitas konstruk, apakah butir-butir tersebut telah mengukur dimensi dan indikator-indikator budaya organisasi. Setelah konstruk instrumen diperiksa selanjutnya diuji coba kepada 30 (tiga puluh) orang karyawan. Proses kalibrasi dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen untuk menguji validitas instrumen berupa validitas butir dengan menggunakan koefisiensi antar skor butir dengan skor total instrumen. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas instrumen adalah *Product Moment Pearson (r)*.

Kriteria yang digunakan untuk uji validitas butir pada 30 responden adalah  $\alpha 0,05$  jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir instrumen yang diuji dianggap valid. Sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir instrumen yang diuji dianggap tidak valid, selanjutnya di-drop atau tidak digunakan.

### **3. Variabel Kepemimpinan UPBJJ**

#### **a. Definisi Konseptual**

Kepemimpinan kepala UPBJJ adalah suatu pendekatan mengelola dan memotivasi bawahan melalui komunikasi terbuka dan pemberian dukungan yang bervariasi antar individu yang berbeda dengan keyakinan bahwa individu dapat dan ingin mengembangkan diri.

#### **b. Definisi Operasional**

Kepemimpinan kepala UPBJJ adalah suatu pendekatan mengelola dan memotivasi bawahan melalui komunikasi terbuka dan pemberian dukungan yang bervariasi antar individu yang berbeda dengan keyakinan bahwa individu dapat dan ingin mengembangkan diri.

Berdasarkan definisi operasional kepemimpinan UPBJJ tersebut, maka untuk mengukur kepemimpinan kepala UPBJJ dilakukan dengan kuesioner yang berisi



indikator-indikator sebagai berikut: 1) pengelolaan dan pemotivasian bawahan melalui komunikasi terbuka, 2) pemberian dukungan yang bervariasi antar individu yang berbeda, 3) perlakuan atas dasar kompetensi dan komitmen bawahan yang berbeda-beda, 4) pemberian kepercayaan kepada bawahan, dan 5) pengevaluasian sesuai dengan kewenangan yang melekat. Alat pengumpul data mengenai kepemimpinan kepala UPBJJ adalah kuesioner tertutup dan teknik pengukuran menggunakan skala Likert yang berskala 5.

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan *rating scale* untuk pernyataan positif jika memilih tidak pernah berarti 1, memilih pernah berarti 2, memilih kadang-kadang berarti 3, memilih sering berarti 4, dan memilih selalu berarti 5. Sedangkan untuk pernyataan negatif berlaku ketentuan yang sebaliknya yaitu jika memilih selalu berarti 1, memilih sering berarti 2, memilih kadang-kadang berarti 3, memilih pernah berarti 4, dan memilih tidak pernah berarti 5.

### c. Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan UPBJJ

Penyajian kisi-kisi dilakukan untuk memberikan informasi yang cukup mengenai butir-butir yang diambil setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas butir, dan untuk memberikan gambaran seberapa jauh instrumen final mampu mencerminkan indikator-indikator variabel. Kisi-kisi instrumen kepemimpinan UPBJJ dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Kisi – kisi Instrumen Kepemimpinan Kepala UPBJJ (X<sub>1</sub>)

No	Indikator	Pernyataan	Jumlah
1	Pengelolaan dan pemotivasian bawahan melalui komunikasi terbuka,	1,2,3,4,5	5
2	Pemberian dukungan yang bervariasi antar individu yang berbeda	6,7,8,9,10	5
3	Perlakuan atas dasar kompetensi dan komitmen bawahan yang berbeda-beda,	11,13,14,15	5
4	Pemberian kepercayaan kepada para karyawan	16,17,18,19,20	5
5	Pengevaluasian sesuai dengan kewenangan yang melekat	21,22,23,24,25,	5
	Jumlah		25

#### **4. Variabel Manajemen Pengetahuan**

##### **a. Definisi Konseptual.**

Manajemen pengetahuan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar personil, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakkan saling berbagi pengetahuan dengan indikator 1) Kapabilitas Infrastruktur Manajemen Pengetahuan, 2) Kapabilitas Proses Manajemen Pengetahuan dan 3) Sistem Manajemen Pengetahuan

##### **b. Definisi Operasional**

Manajemen Pengetahuan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar personil, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakkan saling berbagi pengetahuan yang dinilai oleh karyawan Universitas Terbuka dengan instrument angket dengan indikator 1) Kapabilitas Infrastruktur Manajemen Pengetahuan, yang terdiri dari struktur organisasi, teknologi, peran serta dan dukungan budaya pengetahuan; 2) Kapabilitas Proses Manajemen Pengetahuan terlihat dari adanya proses menghasilkan pengetahuan baru, pelayanan yang diberikan dirancang dengan menggunakan pengetahuan baru, sumber pengetahuan digunakan sebagai alat pemecahan masalah; dan 3) Sistem Manajemen Pengetahuan, meliputi adanya identifikasi pemberian pelayanan baru, kecepatan reaksi terhadap informasi baru, kecepatan dalam menanggapi permintaan mahasiswa dan stakeholder.

Teknik pengukuran Manajemen Pengetahuan menggunakan skala Likert yang berskala 5. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan *rating scale* untuk pernyataan positif jika memilih tidak pernah berarti 1, memilih pernah berarti 2, memilih kadang-kadang berarti 3, memilih sering berarti 4, dan memilih selalu berarti 5. Sedangkan untuk pernyataan negatif berlaku ketentuan yang sebaliknya yaitu jika memilih selalu berarti 1, memilih sering berarti 2, memilih kadang-kadang berarti 3, memilih pernah berarti 4, dan memilih tidak pernah berarti 5.

### c. Kisi-kisi Instrumen Manajemen Pengetahuan

Penyajian kisi-kisi dilakukan untuk memberikan informasi yang cukup mengenai butir-butir yang diambil setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas butir, dan untuk memberikan gambaran seberapa jauh instrumen final mampu mencerminkan indikator-indikator variabel. Kisi-kisi instrumen manajemen pengetahuan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Manajemen Pengetahuan

No	Indikator	Butir	Jumlah butir
1	Kapabilitas Infrastruktur Manajemen Pengetahuan	1, 2, 3,4,5	5
2	Kapabilitas Proses Manajemen Pengetahuan	6,7,8,9,10	5
3	Sistem Manajemen Pengetahuan	11,12,13,14,15	5
	Jumlah		5

### d. Kalibrasi Instrumen Manajemen Pengetahuan

Proses pengembangan instrumen manajemen pengetahuan dimulai dengan penyusunan instrumen berbentuk skala lima sebanyak 15 (lima belas ) butir yang mengacu kepada indikator-indikator manajemen pengetahuan yang disebut sebagai konsep instrumen untuk mengukur variabel manajemen pengetahuan. Konsep instrumen diperiksa terlebih dahulu untuk melihat validitas konstruk, apakah butir-butir tersebut telah mengukur dimensi dan indikator-indikator motivasi berprestasi. Setelah konstruk instrumen diperiksa selanjutnya diuji coba kepada 30 (tiga puluh) orang karyawan. Proses kalibrasi dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen untuk menguji validitas instrumen berupa validitas butir dengan menggunakan koefisieni antar skor butir dengan skor total instrumen. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas instrumen adalah *Product Moment Pearson* ( $r$ ).

Kriteria yang digunakan untuk uji validitas butir pada 30 responden adalah  $\alpha$  0,05 jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir instrumen yang diuji dianggap valid. Sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir instrumen yang diuji dianggap tidak valid, selanjutnya di-drop atau tidak digunakan.

## E. Teknik Analisis Data

Prosedur analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah sebagai berikut: (1) menyeleksi data agar dapat diolah lebih lanjut, yaitu dengan memeriksa jawaban responden sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan; (2) menentukan bobot nilai untuk setiap kemungkinan jawaban, pada setiap butir dengan menggunakan skala penilaian yang telah ditentukan, klalu melakukan skornya; (3) melakukan analisis untuk mengetahui kecenderungan data, meliputi rata-rata median, standar deviasi, dan varians dari masing-masing variabel.; dan (4) melakukan uji korelasi dan regresi dengan menggunakan analisis jalur.

*Software* yang digunaka yaitu dengan bantuan program komputer *SPSS (Statistical Product and Service Solution)* versi 20.

Untuk menguji hipotesis penelitian dilakukan analisis data. Tahap analisis pendahuluan, melakukan analisis dengan menggunakan statistik deskriptif, yaitu dengan mendeskripsikan data masing-masing variabel secara tunggal. Sedangkan statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis. Sebelum pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis, yaitu uji normalitas dan homogenitas.

Statistik deskriptif yang digunakan adalah ukuran penyebaran atau variabilitas dengan menggunakan standar deviasi dan rentang skor. Selain hal tersebut di atas digunakan juga tabel frekuensi dan grafik histogram, menggunakan analisis jalur (*path Analysis*) yang sebelumnya dilakukan pengujian persyaratan analisis, yaitu uji normalitas galat baku taksiran untuk masing-masing variabel. Analisis data dilakukan pada taraf signifikansi 0,05.

## F. Hipotesis Statistik

1.

$$1. \quad H_0 : \rho_{yx1} = 0$$

$$H_1 : \rho_{yx1} \geq 0$$

$$2. \quad H_0 : \rho_{yx2} = 0$$

$$H_1 : \rho_{yx2} \geq 0$$

$$3. H_0 : \rho_{yx3} = 0$$

$$H_1 : \rho_{yx3} \geq 0$$

$$4. H_0 : \rho_{x1x3} = 0$$

$$H_1 : \rho_{x1x3} \geq 0$$

$$5. H_0 : \rho_{x2x3} = 0$$

$$H_1 : \rho_{x2x3} \geq 0$$

$$6. H_0 : \rho_{x1x2} = 0$$

$$H_1 : \rho_{x1x2} \geq 0$$

$$7. H_0 : \rho_{x2x1} = 0$$

$$H_1 : \rho_{x2x1} \geq 0$$

$$8. H_0 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yx3} = 0$$

$$H_1 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yx3} \neq 0$$

Keterangan :

$\rho_{yx1}$  = rerata skor pengat\ruh budaya organisasit erhadap kinerjakaryawan

$\rho_{yx2}$  = dst.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data Responden**

Penelitian ini dilakukan dengan survei terhadap Staf UPBJJ dari 5 wilayah yang terdiri dari UPBJJ UT Semarang, UPBJJ UT Gorontalo, UPBJJ UT Kupang, UPBJJ UT Padang dan UPBJJ UT Yogyakarta. Responden pada setiap UPBJJ terdiri dari:

- Kepala UPBJJ;
- Koordinator BBLBA dan Koordinator Registrasi;
- Dosen;
- Tenaga Administrasi; dan
- Tenaga IT.

Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 84 kuesioner, dari seluruh kuesioner yang disebar, kuesioner yang dikembalikan sebanyak 83 dan semua kuesioner valid. Semua kuesioner telah memenuhi syarat penelitian dengan respon rate sebesar 99%.

Berikut data UPBJJ UT dan jumlah kuesioner yang dikembalikan oleh responden.

**Tabel 4.1 Sebaran Responden pada Setiap UPBJJ**

No	UPBJJ	Jml Kuesioner
1	UPBJJ UT Semarang	17
2	UPBJJ UT Gorontalo	14
3	UPBJJ UT Kupang	15
4	UPBJJ UT Padang	15
5	UPBJJ UT Yogyakarta	22
	Jumlah	83

Kuesioner dibagikan kepada Kepala dan staf UPBJJ. Rentang usia responden berkisar antara 23 sampai 64 tahun

**Tabel 4.2 Sebaran Usia Responden**

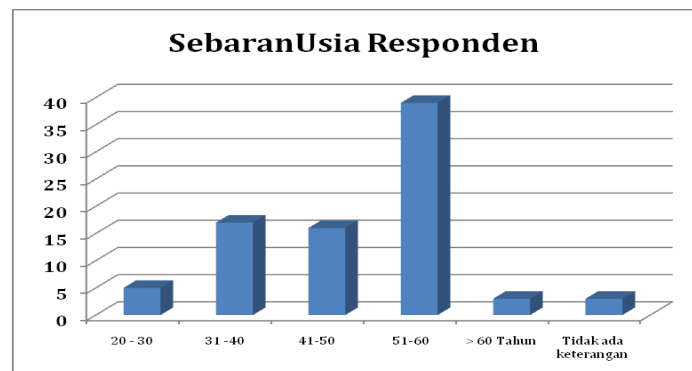
Usia Responden	23	24	29	30	31	32	33	34	35	36	37	39	40	41	42	45
$\Sigma$	1	1	1	2	2	3	1	2	4	1	1	1	2	3	3	4

Usia Responden	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	63	64	
$\Sigma$	3	1	2	3	5	4	4	6	4	2	1	7	3	1	2	

**Tabel 4.3 Rekapitulasi Sebaran Usia Responden**

Usia	Jumlah	Persentase
20 - 30	5	6.02 %
31 -40	17	20.48 %
41-50	16	19.28 %
51-60	39	46.99 %
> 60	3	3.61 %
Tidak ada keterangan	3	3.61 %
<b>Jumlah</b>	<b>83</b>	<b>100.00%</b>

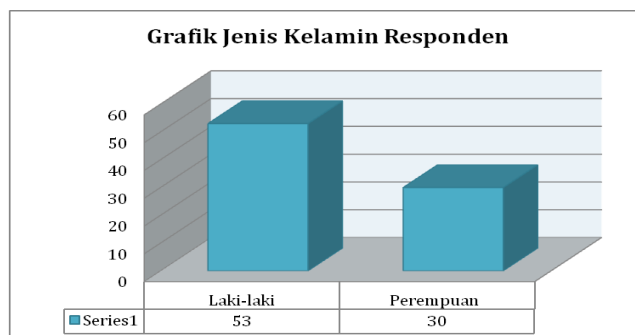


**Grafik 4.1 Sebaran Usia Responden**

Responden pada penelitian ini yang merupakan karyawan pada setiap UPBJJ memiliki komposisi jenis kelamin 53 orang (63,9%) laki-laki dan 30 orang (36,1%) wanita. Tabel 4.4 dan grafik 4.2 menggambarkan komposisi jenis kelamin responden.

**Tabel 4.4 Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki - laki	53	63.86%
Perempuan	30	36.14%
<b>Jumlah</b>	<b>83</b>	<b>100.00%</b>

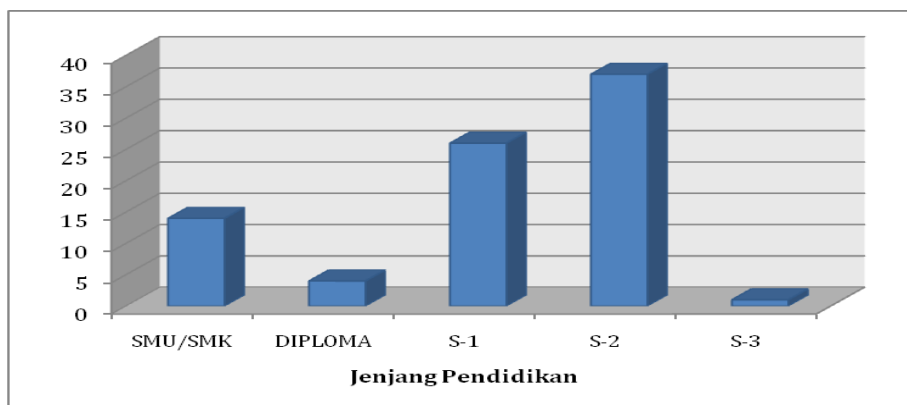


Gambar 4.2 Jenis Kelamin Responden

Responden merupakan karyawan lulusan SMU/ SMK, Diploma, S1, dan S2 dan S3. Tingkat pendidikan mayoritas responden (44,58%) adalah lulusan S2 yang merupakan Kepala UPBJJ dan Tenaga Dosen. Tabel 4.5 dan Grafik 4.3 menggambarkan sebaran tersebut.

Tabel 4.5 Sebaran Jenjang Pendidikan Responden

Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMU/SMK	14	16.87 %
DIPLOMA	4	4.82 %
S-1	26	31.33 %
S-2	37	44.58 %
S-3	1	1.20 %
Tidak ada keterangan	1	1.20 %
<b>Jumlah</b>	<b>83</b>	<b>100.00%</b>



Gambar 4.2 Sebaran Jenjang Pendidikan Responden

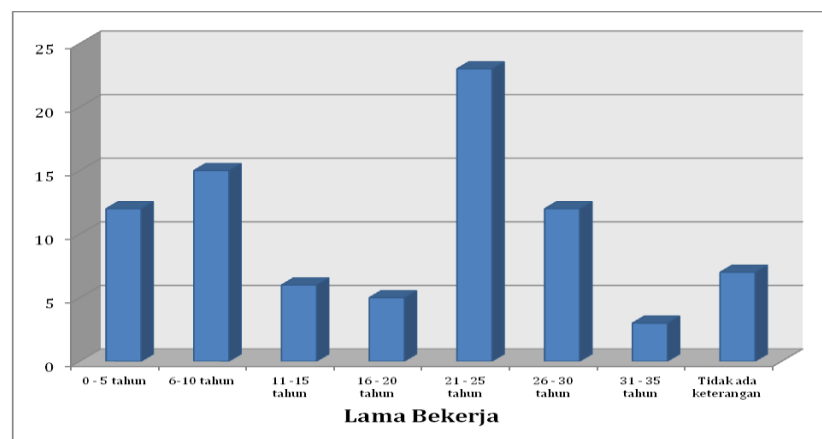


Sedangkan lama bekerja setiap responden sangat bervariasi, kisarannya dimulai dari karyawan baru dengan lama bekerja 10 bulan sampai dengan karyawan yang telah bekerja di UPBJJ selama 33 tahun 7 bulan. Persentase terbesar adalah karyawan yang telah bekerja antara 21 sampai dengan 25 tahun (27.71%).

Sebaran lama bekerja setiap karyawan digambarkan pada tabel 4.6 dan grafik 4.3

Tabel 4.6 Sebaran Lama Bekerja Responden

<b>Lama bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
0 - 5 tahun	12	14.46%
6-10 tahun	15	18.07%
11 -15 tahun	6	7.23%
16 - 20 tahun	5	6.02%
21 - 25 tahun	23	27.71%
26 - 30 tahun	12	14.46%
31 - 35 tahun	3	3.61%
Tidak ada keterangan	7	8.43%
<b>Jumlah</b>	<b>83</b>	<b>100.00%</b>



Gambar 4.3 Sebaran Lama Bekerja Responden

## B. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

### 1. Hasil Uji Validitas

#### a. Uji Validitas Konvergen

**Tabel 4.7 Nilai AVE dan Communality**

	AVE	Communality
X1 Budaya Organisasi	0.479553	0.479553
X2 Kepemimpinan UPBJJ	0.801767	0.801767
X3 Manajemen Pengetahuan	0.647181	0.647181
Y Kinerja karyawan	0.500645	0.500645

*Sumber: Data mentah, diolah 2014*

Semua konstruk dalam model pada penelitian ini dianalisis dengan menggunakan validitas konvergen masing-masing indikator baik nilai AVE maupun nilai *Communality*. Hasil output (Tabel 4.7) menunjukkan nilai faktor *loading* semua variabel dalam model semuanya berada di atas 0,50 kecuali variable budaya organisasi. Sehingga disimpulkan bahwa berdasarkan nilai loading dari AVE dan *Communality*, validitas konvergen dapat diterima atau terpenuhi.

#### b. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berisikan nilai-nilai *cross loading* dari beberapa konstruk yang diukur. Konstruk dianggap baik apabila validitas diskriminan suatu hubungan konstruk dengan indikator yang diukur lebih tinggi dibanding dengan hubungan antara konstruk dengan indikator yang tidak diukur. Tabel 4.8 menjelaskan nilai *cross loading* konstruk dan indikator yang diukur.

**Tabel 4.8 Cross Loading**

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan UPBJJ	Manajemen Pengetahuan	Kinerja karyawan
<b>BO1</b>	0.672443	0.588925	0.46785	0.275979
<b>BO2</b>	0.602232	0.215787	0.378059	0.474717
<b>BO3</b>	0.752204	0.487179	0.52098	0.499236
<b>BO4</b>	0.729154	0.512447	0.519475	0.497043
<b>BO5</b>	0.594567	0.481871	0.426093	0.279092
<b>BO6</b>	0.761347	0.426428	0.536251	0.551599
<b>BO7</b>	0.715103	0.592328	0.617169	0.366438
<b>KNRJ1</b>	0.373066	0.286755	0.405908	0.670388

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan UPBJJ	Manajemen Pengetahuan	Kinerja karyawan
<b>KNRJ2</b>	0.555242	0.365608	0.535361	0.704918
<b>KNRJ3</b>	0.347025	0.21598	0.36679	0.774605
<b>KNRJ4</b>	0.442923	0.122842	0.338064	0.768225
<b>KNRJ5</b>	0.454698	0.227155	0.494732	0.719647
<b>KNRJ6</b>	0.400156	0.280041	0.373974	0.591158
<b>KPMP1</b>	0.572551	0.869661	0.690069	0.299861
<b>KPMP2</b>	0.633891	0.912642	0.613906	0.364805
<b>KPMP3</b>	0.590008	0.890017	0.639757	0.285264
<b>KPMP4</b>	0.631518	0.908686	0.654422	0.328822
<b>MNPG1</b>	0.641386	0.596809	0.835255	0.497391
<b>MNPG2</b>	0.571589	0.7016	0.85211	0.503196
<b>MNPG3</b>	0.597664	0.686739	0.808313	0.434893
<b>MNPG4</b>	0.501236	0.303506	0.715269	0.528436

Dari tabel 4.8 terlihat nilai *loading* indikator dan konstruk yang diukur hasilnya lebih tinggi dibanding nilai *loading* dari indikator dan konstruk yang tidak diukur. Sehingga bisa dikatakan bahwa indikator konstruk yang diukur memiliki hubungan yang lebih tinggi dibanding dengan indikator dan konstruk yang tidak diukur. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan nilai *loading*  $\geq 0,50$ , hal ini didasarkan oleh pendapat Hair *et al.* (2006) yang menyatakan bahwa *Rule of thumb* untuk *loading*  $\geq 0,50$  sudah memenuhi syarat signifikan secara praktikal. Berdasarkan tabel 4.4.1.2 maka penulis berkesimpulan bahwa validitas diskriminan dapat diterima dan terpenuhi.

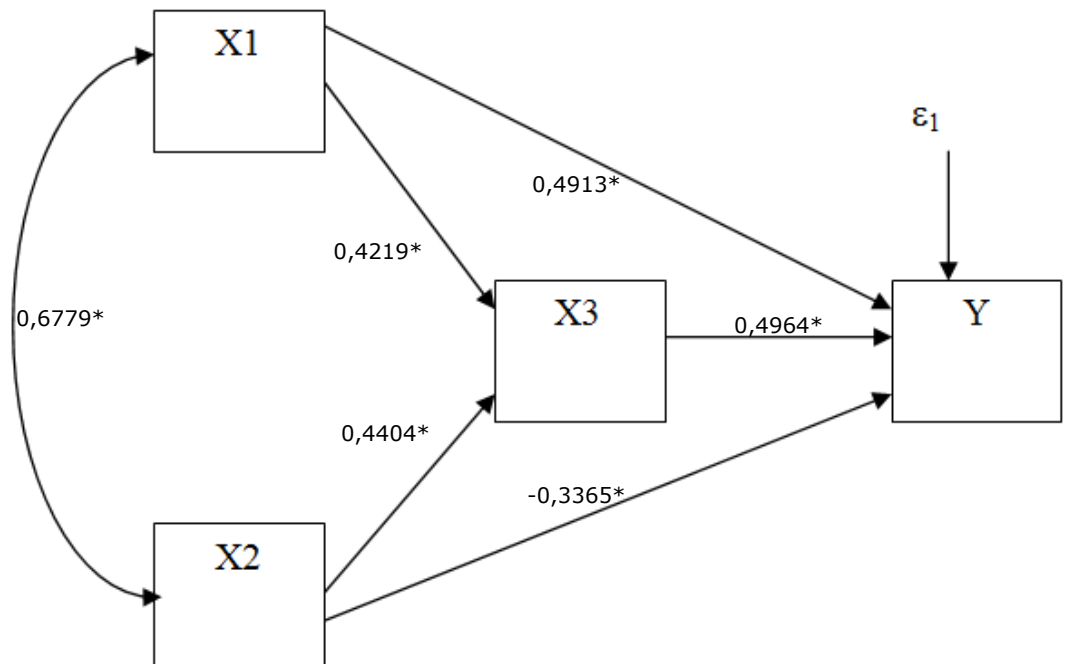
Untuk mengetahui signifikansi setiap variabel maka dapat melihat nilai *loading*, *AVE* dan *communality*. Dalam penelitian ini ada empat variabel yang diukur yaitu: Budaya Organisasi yang diukur dengan 7 indikator, Kepemimpinan UPBJJ yang diukur dengan 4 indikator, Manajemen Pengetahuan yang diukur dengan 4 indikator, dan Kinerja karyawan yang diukur dengan 6 indikator. Untuk setiap indikatornya diukur dengan menggunakan Skala Likert 1 s/d 5. Berikut rincian setiap variabelnya.

1. Variabel Budaya Organisasi. Dimensi struktur yang diukur dengan indikator BO1-BO7. Dari nilai faktor *loading* setiap indikatornya ditemukan  $> 0,50$ . Nilai AVE dan nilai *communality* setiap indikatornya  $< 0,50$ .
2. Variabel Kepemimpinan UPBJJ yang diukur dengan indikator KPMP1 – KPMP4, ditemukan nilai faktor *loading* setiap indikatornya  $> 0,50$ . Nilai AVE dan nilai *communality* setiap indikatornya  $> 0,50$ .
3. Variabel Manajemen Pengetahuan Untuk dimensi Kualitas Informasi yang diukur dengan indikator MNPG1 – MNPG4, ditemukan nilai faktor *loading* setiap indikator  $> 0,50$ . Sedangkan untuk nilai AVE dan nilai *communality* setiap indikatornya  $< 0,50$ .
4. Variabel Kinerja karyawan diukur dengan indikator KNRJ1 – KNRJ6, ditemukan nilai faktor *loading* setiap indikatornya  $< 0,50$ , kecuali KNRJ2. Sedangkan untuk nilai AVE dan nilai *communality* setiap indikatornya  $> 0,50$ .

Tabel 4.9 Latent Variable Correlations

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan UPBJJ	Manajemen Pengetahuan	Manajemen Pengetahuan
Budaya Organisasi	1			
Kepemimpinan UPBJJ	0.677934	1		
Manajemen Pengetahuan	0.720474	0.726431	1	
Kinerja karyawan	0.62077	0.357113	0.605863	1

Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai masing-masing konstruk memiliki nilai yang lebih tinggi dibanding korelasi antar konstruk yang satu dengan yang lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Korelasi antara X1 dan X2 sebesar 0,6779 artinya hubungan antara X1 dan X2 cukup kuat dan positif maka jika X1 naik akan menyebabkan X2 naik atau sebaliknya.



### C. Hasil Uji Reliabilitas

Untuk pengujian reliabilitas suatu konstruk dapat diukur berdasarkan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Dalam penelitian ini suatu variabel dikatakan cukup reliabilitas bila variabel tersebut mempunyai nilai *constructreliability* lebih besar dari 0,6. Berikut adalah hasil pengujian reabilitas pada masing-masing variabel laten dengan bantuan *software SmartPLS*.

Tabel 4.10 Pengujian Reliabilitas

Variabel Laten	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Budaya Organisasi	0,479553	0,864786		0,817234
Kepemimpinan UPBJJ	0,801767	0,941767		0,91746
Manajemen Pengetahuan	0,647181	0,879599	0,623899	0,817046
Kinerja karyawan	0,500645	0,856508	0,48553	0,799456

Berdasarkan hasil tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa untuk variabel laten eksogen Budaya Organisasi,  $AVE \geq 0.5$  dan  $\rho_c \geq 0.7$  begitu juga dengan variabel eksogen Kepemimpinan UPBJJ memiliki nilai  $AVE > 0.5$  dan  $\rho_c \geq 0.7$  dan variabel endogen Manajemen Pengetahuan dan Kinerja karyawan memiliki nilai  $AVE > 0.5$  dan  $\rho_c \geq 0.7$ , maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan yaitu pada variabel mempunyai reabilitas yang cukup baik atau mampu untuk mengukur konstraknya.

#### D. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau Inner Model, dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen, sedangkan untuk variabel independen dinilai berdasarkan nilai koefisien *path*-nya ( $\beta$ ). Kemudian untuk mengetahui tingkat signifikansinya dapat dinilai berdasarkan nilai *t-value* setiap *path*-nya.

Penggunaan nilai *R-Square* untuk menguji seberapa besar tingkat signifikansi pengaruh konstruk independen terhadap konstruk dependen. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Berikut ini penulis menyajikan tabel 4.11 tentang nilai-nilai *R-Square* untuk masing-masing konstruk.

Tabel 4.11 *R-Square*

Variabel	<i>R Square</i>
Budaya Organisasi	
Kepemimpinan UPBJJ	
Manajemen Pengetahuan	0.623899
Kinerja karyawan	0.48553

Tabel 4.11 memberikan informasi bahwa nilai *R-Square* konstruk kepuasan mahasiswa sebesar 0.623899 yang artinya pembentukan konstruk dipengaruhi oleh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan UPBJJ sebesar 62 persen sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini.

Nilai *R-Square* untuk konstruk Kinerja karyawan sebesar 0.48553 artinya pembentukan konstruk Kinerja karyawan dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Kepemimpinan UPBJJ dan Manajemen Pengetahuan adalah sebesar 49 persen sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini.

#### E. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

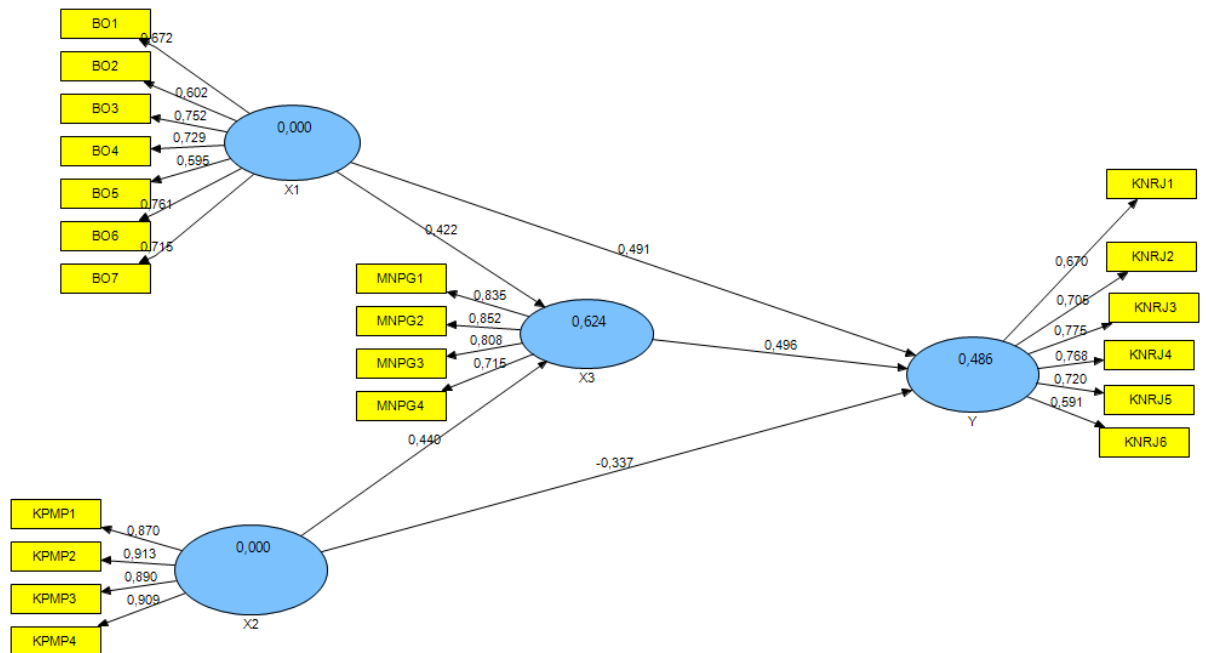
Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel latennya itu variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan UPBJJ, Manajemen Pengetahuan, dan derajat kesehatan dengan menggunakan bantuan *software SmartPLS*. Ukuran reflektif individual dikatakan valid jika memiliki nilai *loading*( $\lambda$ ) dengan variabel laten yang ingin diukur  $\geq 0.5$ , jika salah satu indikator memiliki nilai *loading*( $\lambda$ )  $< 0.5$  maka indikator tersebut harus dibuang (didrop) karena akan mengindikasikan bahwa indikator tidak cukup baik untuk mengukur variabel laten secara tepat.

Berikut adalah hasil output diagram jalur persamaan struktural pada PLS dengan menggunakan *Software SmartPLS*.

**Tabel 4.12 Outer Loading**

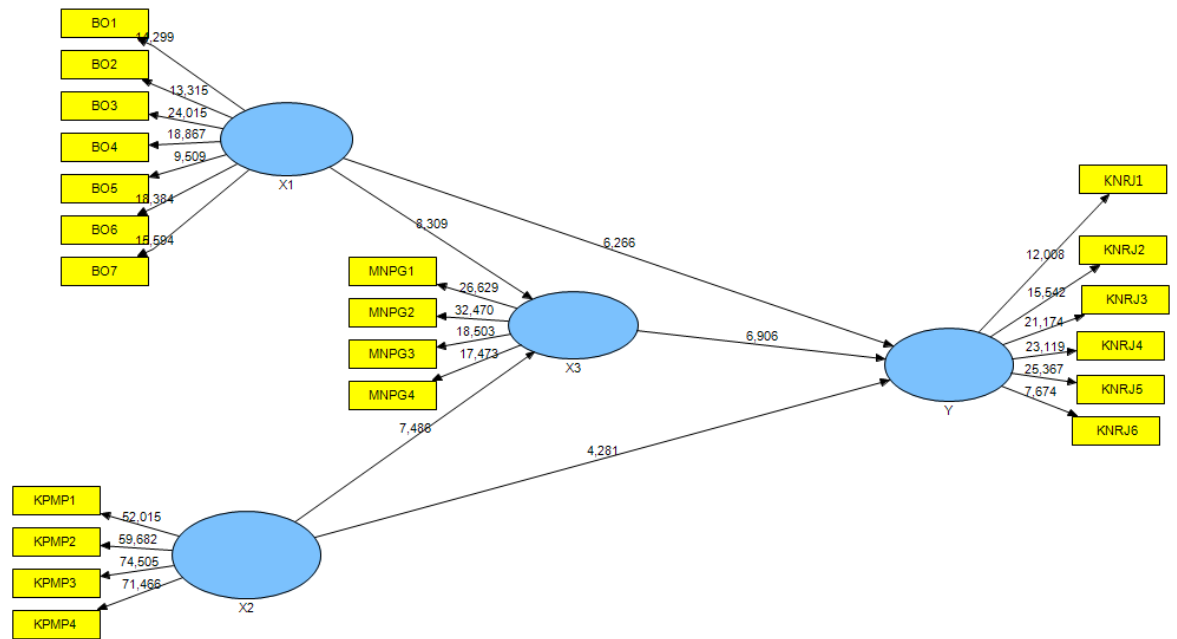
Indikator	Outer Loadings	T-Hitung	Keterangan
BO1	0,672	14,299	VALID
BO2	0,602	13,315	VALID
BO3	0,752	24,015	VALID
BO4	0,729	18,867	VALID
BO5	0,595	9,509	VALID
BO6	0,761	18,384	VALID
BO7	0,715	15,594	VALID

Indikator	Outer Loadings	T-Hitung	Keterangan
KNRJ1	0,670	12,008	VALID
KNRJ2	0,705	15,542	VALID
KNRJ3	0,775	21,174	VALID
KNRJ4	0,768	23,119	VALID
KNRJ5	0,720	25,367	VALID
KNRJ6	0,591	7,674	VALID
KPMP1	0,870	52,015	VALID
KPMP2	0,913	59,682	VALID
KPMP3	0,890	74,505	VALID
KPMP4	0,909	71,466	VALID
MNPG1	0,835	26,629	VALID
MNPG2	0,852	32,470	VALID
MNPG3	0,808	18,503	VALID
MNPG4	0,715	17,473	VALID



**Gambar 4. 4 Signifikansi Path**  
*Sumber: Data mentah diolah, 2014*





**Gambar 4.5 T Hitung**  
 Sumber: Data mentah diolah, 2014

Dari tabel 4.11, grafik 4.4 dan gambar 4.5 diketahui *output t-value* untuk masing-masing konstruk memiliki nilai loading > 0,5 dan t-hitung > t-tabel (1,96) artinya masing-masing indikator sudah valid dalam merefleksikan variable laten yaitu X1, X2 , X3 dan Y.

Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat nilai  $R^2$  pada variabel endogen dan koefisien parameter jalur (*path coefficient parameter*). Hasil Pengolahan data untuk pengujian hipotesis dapat dijabarkan pada tabel 4.13 berikut.

**Tabel 4.13 Hasil Uji-Hipotesis**

Hipotesis		koefisien pengaruh	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	Keterangan
H1	X1 -> Y	0,49130	0,07841	6,26553	Significant dan Hipotesis diterima
H2	X2 -> Y	-0,33653	0,07861	4,28076	Significant dan Hipotesis ditolak
H3	X3 -> Y	0,49636	0,07188	6,90586	Significant dan Hipotesis diterima
H4	X1 -> X3	0,42191	0,05078	8,30905	Significant dan Hipotesis diterima
H5	X2 -> X3	0,44041	0,05883	7,48627	Significant dan Hipotesis diterima

Jika t-hitung lebih besar dari t-tabel (1,96) maka significant

### **Interpretasi hasil uji-hipotesis**

**H1** Budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ

Dari hasil pada tabel uji hipotesis diperoleh  $|t\text{-hitung}|=6,27$  lebih besar dari  $t\text{-tabel } 1,96$  artinya Budaya Organisasi berpengaruh significant terhadap Kinerja. Koefisien pengaruh sebesar 0,4913 artinya ketika Budaya Organisasi naik 1% maka akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,4913%, koefisien positif mengindikasikan persepsi Budaya Organisasi yang semakin baik mampu meningkatkan Kinerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain, bahwa hipotesis 1 terdukung.

**H2.** Kepemimpinan UPBJJ berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.

Dari hasil pada tabel uji hipotesis diperoleh  $|t\text{-hitung}|=4,281$  lebih besar dari  $t\text{-tabel } 1,96$  artinya kepemimpinan berpengaruh significant terhadap kinerja. Koefisien pengaruh sebesar -0,33653 artinya ketika kepemimpinan naik 1% maka akan menurunkan Y sebesar 0,33653%, koefisien negatif mengindikasikan persepsi kepemimpinan rendah meskipun memiliki kinerja yang baik.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan UPBJJ berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan nilai negatif, dengan kata lain bahwa hipotesis 2 terdukung.

**H3** Manajemen pengetahuan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.

Dari hasil pada tabel uji hipotesis diperoleh  $|t\text{-hitung}|=6,91$  lebih besar dari  $t\text{-tabel } 1,96$  artinya Manajemen pengetahuan berpengaruh

significant terhadap Kinerja. Koefisien pengaruh sebesar 0,49636 artinya ketika manajemen pengetahuan naik 1% maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,49636 %, koefisien positif mengindikasikan persepsi manajemen pengetahuan yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain, bahwa hipotesis 3 terdukung.

**H4** Budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepemimpinan UPBJJ.

Dari hasil pada tabel uji hipotesis diperoleh  $|t\text{-hitung}|=8,31$  lebih besar dari  $t\text{-tabel}$  1,96 artinya budaya organisasi berpengaruh significant terhadap manajemen pengetahuan. Koefisien pengaruh sebesar 0,4219 artinya ketika budaya organisasi naik 1% maka akan meningkatkan manajemen pengetahuan sebesar 0,4219 %, koefisien positif mengindikasikan persepsi budaya organisasi yang semakin baik mampu meningkatkan manajemen pengetahuan.

Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain, bahwa hipotesis 4 terdukung.

**H5** Kepemimpinan UPBJJ berpengaruh langsung secara signifikan terhadap manajemen pengetahuan di UPBJJ UT.

Dari hasil pada tabel uji hipotesis diperoleh  $|t\text{-hitung}|=7,49$  lebih besar dari  $t\text{-tabel}$  1,96 artinya kepemimpinan berpengaruh significant terhadap manajemen pengetahuan. Koefisien pengaruh sebesar 0,4404 artinya ketika kepemimpinan naik 1% maka akan meningkatkan manajemen pengetahuan sebesar 0,4404 %. Koefisien positif mengindikasikan persepsi yang semakin baik mampu meningkatkan manajemen pengetahuan.

Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain, bahwa hipotesis terdukung.

Berikut ini penulis menyajikan tabel rangkuman hipotesis beserta hasil uji hipotesis untuk masing-masing konstruk sebagai berikut.

**Tabel 4.9**  
**Rangkuman Hasil Hipotesis**

No	Hipotesis	Hasil Uji Hipotesis	Simpulan
1	Budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ	$\beta = -0,4913$ $t\text{-value} = 6,27$ $p\text{-value} \leq 0,05$	Terdukung
2	Kepemimpinan UPBJJ berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.	$\beta = -0,33653$ $t\text{-value} = 4,281$ $p\text{-value} \leq 0,05$	Terdukung
3	Manajemen pengetahuan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan akademik pada pembelajaran jarak jauh di UPBJJ UT.	$\beta = -0,49636$ $t\text{-value} = 6,91$ $p\text{-value} \leq 0,05$	Terdukung
4	Budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepemimpinan UPBJJ	$\beta = 0,4219$ $t\text{-value} = 8,31$ $p\text{-value} \leq 0,05$	Terdukung
5	Kepemimpinan UPBJJ berpengaruh langsung secara signifikan terhadap manajemen pengetahuan di UPBJJ UT.	$\beta = 0,4404$ $t\text{-value} = 7,49$ $p\text{-value} > 0,05$	Terdukung

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. SIMPULAN**

Kinerja karyawan dalam pelayanan akademik merupakan satu faktor yang sangat penting dalam penyelenggaraan Universitas Terbuka. Hal ini disebabkan karena luasnya cakupan layanan yang harus diberikan UT dan diselenggarakan oleh UPBJJ yang merupakan unit penyelenggara pelayanan terhadap mahasiswa yang saat ini berjumlah 39 UPBJJ.

Banyaknya jumlah UPBJJ UT yang tersebar di seluruh Indonesia mempunyai dinamika, pola kepemimpinan serta manajemen yang berbeda-beda. Hal ini berimplikasi pada perbedaan kinerja dan capaian yang berbeda pula. Sementara pola pelayanan terhadap mahasiswa Universitas Terbuka seharusnya memiliki satu pola yang sama. Perbedaan kinerja di setiap UPBJJ ini tentu saja akan berimplikasi terhadap pelayanan mahasiswa dan akhirnya juga akan berimplikasi terhadap kepuasan dan kelulusan.

Kinerja karyawan UPBJJ dipengaruhi oleh banyak faktor, akan tetapi yang diangkat dalam penelitian ini adalah empat faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 83 responden pada lima UPBJJ UT, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Variabel budaya organisasi dan manajemen pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pelayanan akademik pada UPBJJ UT. Sehingga UT sebagai satu institusi perlu mengembangkan budaya organisasi dan manajemen pengetahuan secara lebih baik agar dapat menjaga dan mempertahankan tingkat kinerja yang telah ada pada saat ini.
2. Pada penelitian ini, secara statistik kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pelayanan akademik pada UPBJJ UT. Hal ini berarti bahwa, kinerja pelayanan akademik di UPBJJ sudah tinggi dan tidak terlalu tergantung pada persepsi kepemimpinan di UPBJJ. Secara positif hal ini dapat berarti bahwa budaya organisasi dan *sharing* pengetahuan antar staf di UPBJJ sudah mampu mendorong lahirnya kinerja yang baik, meskipun pimpinan UPBJJ tidak selalu sama dari periode ke periode.

Tidak terjadi ketergantungan terhadap pimpinan untuk meningkatkan kinerja pelayanan akademik.

3. Budaya organisasi yang berkembang di UPBJJ sangat mempengaruhi kepemimpinan UPBJJ, sehingga pemimpin yang erada di UPBJJ, secara langsung akan menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang telah ada dan berkembang di UPBJJ. Meskipun secara umum Universitas Terbuka memiliki satu budaya organisasi yang dikembangkan secara seragam pada setiap UPBJJ.
4. Pola-pola kepemimpinan UPBJJ sangat berpengaruh terhadap berkembangnya manajemen pengetahuan di UPBJJ UT. Sehingga terjadi sharing pengetahuan dan informasi yang sangat diperlukan dalam peningkatan kinerja pelayanan akademik.
5. Secara statistik juga terlihat adanya saling mempengaruhi anatar budaya organisasi dengan kepemimpinan UPBJJ. Hal ini berarti adanya peningkatan dalam budaya organisasi akan meningkatkan kepemimpinan UPBJJ dan sebaliknya.

## **B. SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat kami sarankan beberapa hal berikut ini:

1. Universitas Terbuka perlu mengkaji lebih jauh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan akademik di UPBJJ selain dari variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan manajemen pengetahuan.
2. Perlu dikembangkan penelitian yang lebih menyeluruh dengan penarikan sampel yang lebih besar, sehingga kesimpulan yang diperoleh lebih mendekati populasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ruky, A.S. *Sistem Manajemen Kerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2001.
- Sanusi, A dkk., *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. Bandung: Depdikbud IKIP, 1991.
- Anonim. *The Encyclopedia Americana*. America: Grolier Inc., 1986.
- Barlow. D.L., *Educational Psychology: The Teaching-Learning Process*. Chicago: The Moody Bible Institute, 1985.
- Belawati, T. 1999. Sistem Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh: Suatu Reformasi Pola Pikir. Technical paper presented at the Seminar Pendidikan Jarak Jauh Dalam Reformasi Pendidikan (Seminar on Distance Education in Educational Reform), Graduation I-1999 Universitas Terbuka.
- Crow. L. D., and Alice Crow, *Educational Psychology*. New York: American Book Company, 1958.
- Depdikbud, *Pedoman Pelaksanaan Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan di Indonesia*, Buku IV. Jakarta: Ditjen Dikti, 1981.
- Djaali, *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: PPs UNJ, 2000.
- Ary,D., Jacobs, L.C. dan Razaveih, A. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, terjemahan Furchan, A. Surabaya: Usaha Nasional.
- Domelly. J.H., Gibson, J. L. dan Ivancevich, J. M. *Fundamentals of Management*. Texas: Bussines Publications, 1987.
- Gagne. R. M., *Essential of Learning for Instruction*, terj. Hinduan, A.A. Jakarta: Proyek Pengembangan Pendidikan Guru. (P3G) Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1981.
- Gome. F. G., *Mazhab Ketiga Psikologi Humanistik Abraham Maslow*. terj. Supratiknya, A.. Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1994.cet. V.
- Griffin, R. W., dan Moorhead, G. *Organizational Behavior*, Boston: Mifflin, 1992.
- Griffin, Ricky W., *Management*. Boston: Houghton Mifflin, 1987.
- Simamora, H. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1997.
- Hersey, P. dan Balanchard, K. H. *Management of Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1993.
- Keegan, D. 1991. *Foundations of distance Education*. Great Britain : Biddles Ltd.

- Koontz, H., O'Donnel, C. and Weirich, H. *Management*,. New York: McGraw Hill Book Company, 1984.
- Lawson, M. J., “*Testing for Transfer Following Strategy Training*”, Learning and Teaching Cognitive Skills, ed. Glen Evans. Howthorn: The Australian Council for Educational Research Ltd., 1991.
- Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumberdaya Manusia*,. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung, 2000.
- Maslow, A. H., *Motivasi dan Kepribadian*, terj. Nurul Imam,. Bandung: Pustaka Binaman Pressindo, 1994.
- McLoad, W. T., *The New Collins Dictionary and Thesaurus*. Glasgow: William Collins Sons & Co. Ltd., 1989.
- Moore, M. G. and Kearsley, G. 1996. Distance education. A system View. Toronto: Wadsworth Publishing.
- Muhibbin S.. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Nugraheni, E. (2009) Peranan Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh dalam Meningkatkan Daya Jangkauan Pendidikan Tinggi di Asia Tenggara, Jurnal Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh [Vol. 10 \(1\) Mar 2009](#)
- Hamalik, O. *Psikologi Belajar dan Mengajar*,. Bandung: Sinar Banx 1992.
- Robbin, S. P., *Perilaku Organisasi*. terjemahan Hadyana Pujaatmaka, Jakarta: Prenhallindo, 2001.
- Sardinian. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*,. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001.
- Siagian, S. P., *Manajemen Sumber Dava Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2000.
- Sudjana, *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito, edisi VI, 2002
- Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, cetakan V, 2000.
- Hadiprodjo, S.R. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 1984.
- Sumant, D. J., *Productivity Engineering and Management* Singapore: McGra  
Susilo Martoyo, *Manajemen Sumberdaya Manusia*,. Yogyakarta: BPFE,
- LAKIP-UT Tahun 2012  
Rencana Strategis Universitas Terbuka 2005-2020